

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Redefinice procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
Redefining the Processes of Employee Selection and Adaptation in a Chosen Organization

Student: Bc. Barbora Bechová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Barbora Bechová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Redefinice procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Redefining the Processes of Employee Selection and Adaptation in a Chosen Organization
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
 3. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců
 4. Charakteristika organizace
 5. Popis a analýza procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
BYARS, Lloyd L. and Leslie W. RUE. *Human Resource Management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-735-3055-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně příloh vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 2, 3, mi byly poskytnuty personalistou organizace.

V Ostravě dne 22. 4. 2016

.....*Barbora Bechová*.....

Bc. Barbora Bechová

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí diplomové práce Ing. Andrei Čopíkové, Ph.D za ochotu, cenné rady a vstřícný přístup. Rovněž děkuji Ing. Andrzej Balcarovi a Ing. Haně Kawíkové za jejich věnovaný čas a veškeré poskytnuté podklady a informace.

Obsah

1 Úvod	5
2 Metody a metodika	7
2.1 Metodika diplomové práce	7
2.2 Metody použité v diplomové práci	7
3 Teoretická východiska procesu výběru a adaptace zaměstnanců	9
3.1 Lidské zdroje	9
3.2 Řízení lidských zdrojů	10
3.3 Proces získávání a výběru zaměstnanců	11
3.4 Plánování lidských zdrojů	12
3.5 Analýza práce	13
3.6 Získávání zaměstnanců	14
3.6.1 Zdroje získávání zaměstnanců	14
3.6.2 Volba metod získávání zaměstnanců	17
3.6.3 Hodnocení efektivnosti metod získávání zaměstnanců	18
3.7 Předvýběr uchazečů	19
3.8 Výběr zaměstnanců	21
3.8.1 Metody výběru zaměstnanců	22
3.8.2 Volba metod výběrů zaměstnanců	27
3.8.3 Rozhodnutí o přijetí uchazeče	29
3.8.4 Odpovědnost za proces výběrů pracovníků	29
3.9 Přijímání zaměstnanců	29
3.10 Adaptace pracovníků	30
3.10.1 Adaptační plán	32
3.10.2 Adaptační program	32
3.10.3 Adaptační balíček	33
3.10.4 Metody adaptace	34

3.10.5 Hodnocení adaptačního procesu.....	34
3.10.6 Odpovědnost za proces adaptace.....	35
4 Charakteristika organizace	37
4.1 Charakteristika banky AB	37
4.2 Sponzoring a charita	39
4.3 Organizační struktura banky AB	40
5 Popis a analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci	42
5.1 Proces výběru zaměstnanců v bance AB.....	42
5.1.1 Identifikace volné pozice.....	43
5.1.2 Příprava popisu náplně práce a specifikace pracovního místa	43
5.1.3 Inzerování volného pracovního místa	43
5.1.4 Výběrové řízení	43
5.1.5 Rozhodování.....	45
5.1.6 Nástup nového zaměstnance.....	45
5.2 Proces adaptace zaměstnanců v bance AB.....	46
5.3 Účast na výběrovém řízení	51
5.4 Analýza dotazníkové šetření.....	52
6 Návrhy a doporučení.....	69
7 Závěr.....	73
Seznam zdrojů	75
Seznam zkratk	
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

Lidé jsou nositeli lidského kapitálu, který zahrnuje jejich schopnosti, vědomosti, zkušenosti a právě díky tomuto jsou schopni vytvářet produkty, služby, být výkonní a zajišťovat organizaci jistou konkurenceschopnost a produktivitu. Proto jsou právě lidé tím nepostradatelným zdrojem pro každou organizaci.

Tématem diplomové práce jsou procesy výběru a adaptace zaměstnanců. Vybrat správného, zodpovědného a loajálního zaměstnance, který bude jistým přínosem pro organizaci, je snahou a snem každé z organizací. Z toho důvodu je třeba mít dobře propracovaný proces přijímání, výběru a následné adaptace. Je třeba si uvědomit, že tyto procesy nejsou jen jednostrannou záležitostí, ale tak jako si zaměstnavatel vybírá své zaměstnance, tak i potenciální zaměstnanec si vybírá organizaci, ve které chce pracovat. To, jak mají zástupci organizace zvládnuté tyto procesy se odvíjí na jeho konkurenční výhodě, úspoře nákladů a času. Správné nastavení těchto procesů také eliminuje chyby, které s tímto souvisí. Při důkladné přípravě výběru zaměstnanců se snižuje pravděpodobnost na přijetí nevhodného kandidáta. U procesu adaptace se snižuje riziko související s nepochopením činností na dané pracovní pozici a také napomáhá k rychlejšímu vytvoření přátelských vztahů v organizaci.

Cílem diplomové práce je na základě analýzy stávajících procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci zjistit jejich možné nedostatky a předložit vhodné návrhy, které povedou ke zlepšení těchto procesů.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, teoreticko-metodologické, jejímž předmětem je vymezení obecného rámce a teoretických konceptů a částí aplikačně – ověřovací, jejímž účelem je aplikovat teoretická a metodická východiska a přístupy. Diplomová práce je dále rozdělena do 6 kapitol, z nichž v první kapitole je sepsán úvod diplomové práce.

Druhá kapitola je zaměřena na popis metodiky včetně popisu aplikovaných vědeckých metod práce, které budou v diplomové práci použity.

V třetí kapitole je pozornost věnována teoretickému vymezení pojmu lidské zdroje, lidský kapitál, lidský potenciál. Na tyto pojmy navazuje charakteristika termínu řízení lidských zdrojů, plánování lidských zdrojů a jejich zabezpečování. Kapitola se dále zaměřuje

na samotný proces získávání, v rámci něhož jsou popsány zdroje získávání zaměstnanců, jejich výhody a nevýhody a je zde také uveden výčet metod a zdrojů pro získávání pracovníků. Proces výběru pracovníků společně s nabízenými metodami výběru je taktéž popsán a charakterizován v této kapitole. Na tento proces navazuje přijímání zaměstnanců a následně proces adaptace zaměstnanců, kde je blíže specifikován adaptační program, formy adaptace, adaptační plán a metody adaptace.

Čtvrtá kapitola obsahuje charakteristiku organizace, v níž je diplomová práce zpracována. Jelikož se jedná o poměrně velkou organizaci působící v bankovním sektoru, pro potřeby diplomové práce poslouží pobočka na Severní Moravě.

Pátá kapitola je zaměřena na popis a samotnou analýzu procesů výběru a adaptace zaměstnanců, která bude provedena na základě získaných interních materiálů, vlastního pozorování výběrového řízení, kterého se autorka zúčastní, jako pozorovatel, dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru s personalistou.

Na základě poznatků z provedené analýzy procesu výběru a adaptace zaměstnanců, budou v šesté kapitole navržena opatření, která by mohla vést ke zlepšení analyzovaných procesů.

V závěru je uveden stručný popis postupu vypracování diplomové práce, dále jsou shrnuty poznatky a závěry vyplývající ze zpracování diplomové práce.

2 Metody a metodika

V této kapitole si představíme metodiku, která byla použita při tvorbě diplomové práce a dále budou popsány jednotlivé použité metody.

2.1 Metodika diplomové práce zahrnuje:

1. Prvním krokem diplomové práce bude zpracování teoretické části diplomové práce na základě studia tuzemské a zahraniční literatury. Zde budou využity především metody dedukce, indukce, analýza a syntéza.
2. Ve druhém kroku budou zjišťovány a zpracovány informace týkající se vybrané organizace s využitím metod analýzy a syntézy. K charakteristice organizace budou sloužit poskytnuté interní materiály a internetové stránky.
3. Ve třetím kroku budou popsány stávající procesy výběru a adaptace zaměstnanců v bance AB s využitím analýzy interních materiálů a také polostrukturovaného rozhovoru s personalistou banky. Poté bude provedena analýza samotného procesu výběru a adaptace pomocí metody dotazníkového šetření a vlastního pozorování.
4. Čtvrtým krokem bude vyhodnocení dotazníkového šetření, zpracování získaných výsledků a jejich zobrazení pomocí grafů v programu MS Excel.
5. Posledním krokem bude vytvoření závěrečných návrhů a doporučení, především pomocí metody komparace, získaných teoretických poznatků a současného stavu procesů výběru a adaptace zaměstnanců v bance AB.

2.2 Metody použité v diplomové práci:

V diplomové práci jsou využity jak metody logické, tak i empirické. Z logických metod jsou využity:

Indukce – metoda indukce představuje vyvozování obecných závěrů z něčeho konkrétního.

Dedukce – představuje opačný postup k indukci a je to tedy vyvozování konkrétních závěrů a stanovisek z obecných předpokladů.

Analýza – jde o myšlenkový rozbor události nebo jevu, neboli postup od abstraktní ke konkrétní skutečnosti. Na základě analýzy je pak možné vyvodit vazby mezi jednotlivými prvky systému.

Syntéza – je opačným jevem k analýze a reprezentuje tedy postup od jednotlivých částí jevu k sestavení celého celku.

Komparace – metoda komparace neboli srovnání představuje porovnávání charakteristik a vlastností jevů mezi sebou, hledání společných prvků a spojitostí či naopak rozdílů.

Z empirických metod je použita metoda polostrukturovaného rozhovoru s personalistkou organizace. Součástí rozhovoru jsou vždy předem připravené otázky a zároveň je možno se na další doplňující otázky doptat (seznam otázek je uveden v příloze č.)Dále je využita metoda dotazníkového šetření, jejímž účelem je zjištění kvalitativní úrovně procesů výběru a adaptace a spokojenosti zaměstnanců s těmito procesy. S prosbou o vyplnění dotazníku se autorka obrátila na všechny zaměstnance banky AB na pobočce Severní Moravy. Respondenti budou odpovídat na celkový počet 22 otázek, z čehož 2 budou identifikační. Výsledky budou následně zpracovány do grafů s využitím výše uvedených logických metod pomocí programu MS Excel. V příloze č. 10 jsou k dispozici kontingenční tabulky k vybraným otázkám, které zobrazují relativní četnosti odpovědí respondentů v závislosti na identifikačních otázkách.

V závěrečné části diplomové práce budou na základě získaných teoretických poznatků navržena případná doporučení pro zkvalitnění procesů výběru a adaptace v dané organizaci.

3 Teoretická východiska procesu výběru a adaptace zaměstnanců

Výkonnost organizace závisí na správném a efektivním využívání materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. A právě lidé neboli lidské zdroje uvádí všechny ostatní zdroje do pohybu. Z tohoto důvodu má oblast řízení lidských zdrojů v organizaci opravdu klíčový význam a je třeba jí věnovat pozornost.

Cílem této kapitoly je teoreticky vymezit pojmy související s tématem diplomové práce, konkrétně se jedná o lidské zdroje, lidský kapitál, řízení lidských zdrojů, proces získávání a výběru zaměstnanců, využívané zdroje a metody a na závěr charakterizovat proces adaptace zaměstnanců.

3.1 Lidské zdroje

To, co je v organizaci nejcennější, je ukryto v lidech, jejich rozumu, znalostech a dovednostech. Lidské zdroje jsou tudíž nejvýznamnějším ze zdrojů zajišťující fungování organizace. Přispívají k utváření image společnosti a také ovlivňují postavení organizace na trhu.

„Lidské zdroje jsou lidé v pracovním procesu. Ti jsou schopni seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí. Jsou nositeli lidského kapitálu a potenciálu.“ (Vodák, 2007, s. 20)

Bláha (2013) uvádí, že lidské zdroje představují nepochybně jednu z konkurenčních předností a jeden z kritických faktorů úspěšnosti firem.

Lidský kapitál

Lidský kapitál je charakterizován, jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů. Právě lidé tvoří ten prvek podniku, který je schopen se učit, inovovat, podněcovat a realizovat změny i kreativně myslet (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Lidský kapitál je považován za prvořadé bohatství organizace, které zajišťuje dlouhodobé přežití organizace, a proto je třeba soustředit se na získávání kvalifikovaných pracovníků, na základě vhodných metod poté vybrat ty nejlepší a věnovat se jim v procesu adaptace v takové míře, aby byly naplněny cíle, vize a strategie organizace.

Lidský potenciál

„Soubor dispozic a předpokladu člověka orientovaných na výkon takových činností, které umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšovat jeho konkurenceschopnost, se nazývá lidský potenciál.“ Je způsobilostí člověka produkovat výrobky a služby a přetvářet sebe samotného. Lidský potenciál se vztahuje k budoucnosti, zatímco lidský kapitál k současnosti (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 20).

3.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů popisuje Armstrong (2007, s. 27) jako „strategický a logický promyšlený postup k řízení toho nejcennějšího co v organizaci mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“

Řízení lidských zdrojů je považováno za jádro řízení a jeho nejdůležitější složku, jeho obecný úkol je znázorněn na Obr. 3.1. Koubek (2011) uvádí, že při řízení lidských zdrojů by měl být kladen důraz na tyto činnosti:

- vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci. Tzn. usilovat o zařazení „správného člověka na správné místo“ a snažit se, aby na proměnlivost požadavků pracovních míst reagoval s předstihem proces rozvoje pracovních schopností pracovníků,
- optimální využívání pracovních sil v organizaci,
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci
- personální a sociální rozvoj pracovníků organizace,
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

V organizacích je úloha řízení lidských zdrojů přidělována personálnímu útvaru spolu s vedoucími pracovníky, jejichž povinnost spočívá v plnění personálních činností. Dvořáková (2012) popisuje personální činnosti, jako činnosti zaměřující se na člověka v pracovním procesu v těchto oblastech:

- analýza práce a vytváření pracovního úkolu,

- plánování lidských zdrojů,
- **získávání, výběr a adaptace,**
- interní mobilita,
- organizace práce a pracovní podmínky,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání
- péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj,
- komunikace a informování zaměstnanců.

Obr. 3.1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek (2007, s. 17)

3.3 Proces získávání a výběru zaměstnanců

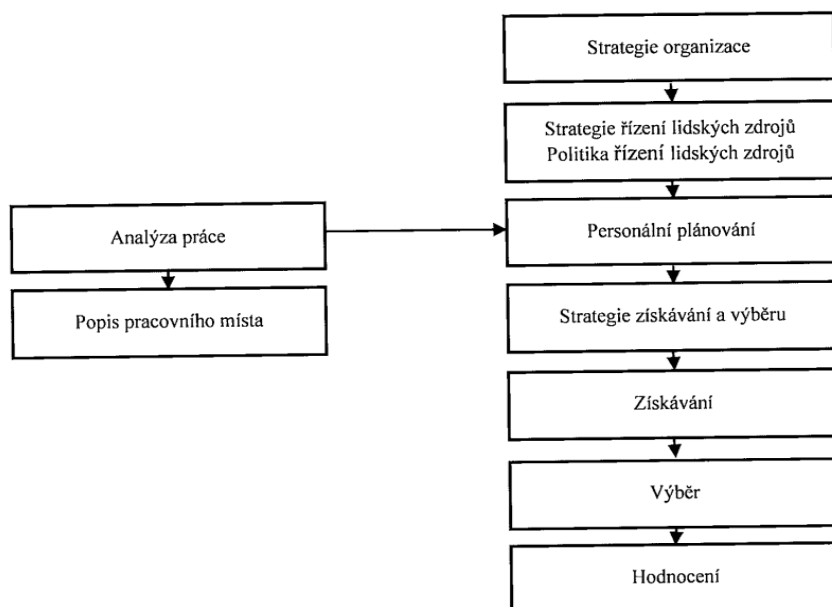
Zajistit, aby v organizaci byli správní lidé na správných místech, patří k nejdůležitějším úlohám řízení lidských zdrojů. Získávání a výběr zaměstnanců je procesem realizace záměrů politiky i strategie řízení lidských zdrojů.

Proces získávání a výběru zaměstnanců je posloupností určitých kroků směřujících k rozhodnutí, kterému z uchazečů na obsazovanou pozici bude pracovní místo nabídnuto. Při tomto procesu může organizace postupovat v následujících krocích, které jsou znázorněny v Obr. 3.2. Tyto kroky jsou důležité z hlediska správného rozhodnutí o nejvhodnějším

kandidátovi. Postupně budou v této kapitole jednotlivé kroky detailněji charakterizovány (Horváthová a kol., 2014).

- Plánování lidských zdrojů.
- Provedení analýzy práce a zpracování popisů pracovních míst spolu se specifikací požadavků na zaměstnance na daném pracovním místě.
- Zpracování strategie získávání a výběru zaměstnanců, tj. jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, pomocí jakých metod, kolik nákladů bude třeba vynaložit, jaké typy dokumentu budou od uchazečů vyžadovány.
- Získávání zaměstnanců.
- Výběr zaměstnanců.
- Rozhodnutí o nejvhodnějším kandidátovi.
- Hodnocení efektivity procesu získávání a výběru zaměstnanců.

Obr. 3.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců



Zdroj: Horváthová a kol., 2014, s. 51

3.4 Plánování lidských zdrojů

Proces získávání a výběru zaměstnanců by měl začít personálním plánováním neboli plánováním lidských zdrojů. Úloha plánování lidských zdrojů spočívá v předpovědi požadavků na kvantitu a kvalitu lidských zdrojů.

„Plánování lidských zdrojů vychází z přesvědčení, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace. Obecně řečeno, týká se sladování zdrojů s podnikovými potřebami v delší perspektivě, i když někdy se týká i krátkodobějších požadavků. Zaměřuje se na kvantitativní i kvalitativní stránku potřeby lidských zdrojů a znamená to, že musí odpovídat na dvě základní otázky: za prvé, kolik lidí, a za druhé, jaké lidi?“ (Armstrong 2015, s. 305)

Za cíle plánování lidských zdrojů jsou dle Armstronga (2015) považovány:

- získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti;
- předcházet problémům souvisejícím s nedostatkem nebo nadbytkem pracovníků;
- snižovat závislost organizace na získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná, a to pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků;
- formovat dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu a tak přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí;
- zlepšit využití zaměstnanců zaváděním flexibilnějších systémů práce.

3.5 Analýza práce

Aby organizace věděla, jaké zaměstnance má hledat a s jakou kvalifikací, jaké metody k tomu využít, jaké dokumenty od uchazečů vyžadovat, musí mít k dispozici popis a specifikaci pracovních míst. Bez těchto dokumentů nebude proces získávání a výběru zaměstnanců natolik efektivní. Samotnému získávání zaměstnanců předchází provedení analýzy práce, jejichž výstupním dokumentem je popis a specifikace pracovního místa, který zahrnuje údaje o:

- **pracovním místě** (popis pracovního místa) – kde se uvádí název, organizační začlenění, pravomoci zaměstnance, jeho úkoly a povinnosti, místo výkonu, pracovní podmínky, podřízenost a nadřízenost;
- **požadavcích na zaměstnance** (specifikace pracovního místa) – dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti;
- **předpokladech** pro výkon dané pozice, které jsou stanoveny zvláštním právním předpisem – zahrnují trestní bezúhonnost, zdravotní způsobilost.

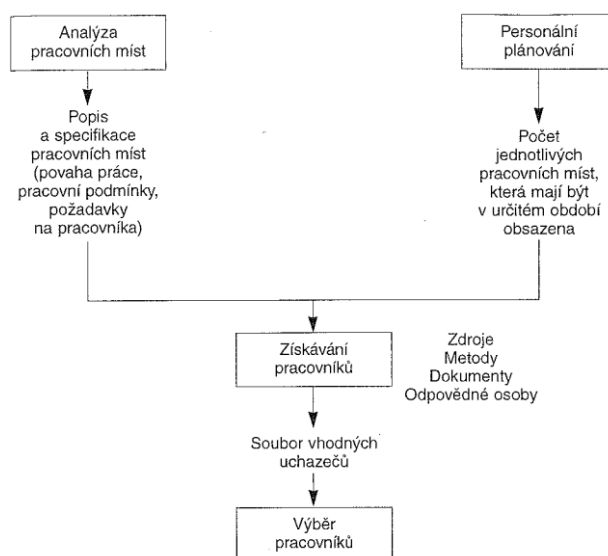
3.6 Získávání zaměstnanců

„Najít vhodného pracovníka je nezbytné pro každou organizaci, protože na výběru pracovníků může často záviset i samotná existence celé organizace.“ (Bláha, 2013, s. 96)

Podstatným krokem organizace, který by měla učinit po provedení analýzy pracovních míst, která přináší perfektní znalost povahy pracovních míst a personálním plánováním, jehož součástí je předvídání a uvolňování či vytváření nových pracovních míst, je zaměřit se na proces získávání zaměstnanců a to z toho důvodu, aby měl personální útvar z čeho potenciální zaměstnance vybírat. Vztah mezi těmito činnostmi je znázorněn v Obr. 3.3.

Získávání zaměstnanců je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to o s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (Koubek, 2007).

Obr.3.3 Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem zaměstnanců



Zdroj: LLOYD, Byars L a RUE, Leslis W HUMAN Resource Management 10th Edt, New York: MC Gaw-Hill/Irwin, 2010. ISBN 978-0-07-353055-0.

3.6.1 Zdroje získávání zaměstnanců

V procesu získávání proti sobě stojí dvě strany. Na jedné stojí organizace, která potřebuje obsadit volné pracovní pozice vyhovujícími a kvalifikovanými zaměstnanci a na druhé stojí potenciální uchazeči o zaměstnání. Důležitá je informovanost obou stran. Jelikož

mohou být potenciálními uchazeči i již stávající zaměstnanci, kteří usilují o jinou pozici, nabízí se organizaci možnost obsazení volného pracovního místa uchazečem z vnitřních nebo vnějších zdrojů.

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů:

V případě, že se v organizaci objeví volné pracovní místo, může personální útvar tuto skutečnost vyvěsit na nástěnku v organizaci nebo uvést na interní stránky organizace s účelem, aby se o volné pracovní pozici dozvěděli stávající zaměstnanci, tedy vnitřní zdroje.

Za vnitřní zdroje jsou považovány:

- pracovní síly zaniklé v důsledku rozvoje technologií,
- pracovní síly uvolněné v důsledku ukončení činnosti nebo provedením organizačních změn,
- zaměstnanci, kteří by mohli vykonávat náročnější práci, než jakou zastává na současném pracovním místě,
- zaměstnanci, kteří mají z nějakého důvodu zájem přejít na volnou nebo nově vytvořenou pracovní pozici, i když jsou účelně využiti na současném pracovním místě.

V následující tabulce Tab. 3.1 jsou uvedeny výhody a nevýhody, které přináší získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů:

Tab.3.1 Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů	
Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • organizace již zná silné a slabé stránky uchazeče • uchazeč zase naopak zná chod organizace • zvyšování morálky a motivace zaměstnanců, jelikož vidí, že se jim naskytá možnost postupu a rozvoje • zvyšuje se návratnost investic, které organizace vložila do 	<ul style="list-style-type: none"> • soutěžení o povýšení mezi zaměstnanci, což může vést k zhoršení lidských vztahů v organizaci • zaměstnanec, který je přijat na novou pozici už nemusí stačit dané úkoly tak úspěšně plnit • omezená možnost získat nové myšlenky a podněty od pracovníků zvenku

pracovníků • rychlejší obsazení místa • rychlejší adaptace	• omezený výběr • náklady na vzdělávání a rozvoj • automatické povyšování
--	---

Zdroj: Vlastní zpracování

Získávání zaměstnanců z vnitřního trhu práce musí být důkladně integrované s ostatními personálními činnostmi, jako je následnictví, analýza práce, výběr zaměstnanců a jejich hodnocení (Dvořáková, 2012).

Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Druhou možností jak může organizace obsadit volné pracovní místo, je získat zaměstnance z vnějších zdrojů, kteří představují široké spektrum možností. Mezi externí zdroje řadíme:

- volné pracovní síly na trhu práce,
- čerstvé absolventy škol,
- zaměstnance jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele
- další volné pracovní síly

Za doplňkové vnější zdroje jsou považovány ženy v domácnosti, studenti, důchodci a pracovní zdroje v zahraničí.

Stejně jako získávání zaměstnanců z interních zdrojů v sobě externí zdroje skrývají jisté výhody i nevýhody, znázorněny v Tab. 3.2, které je potřeba důkladně a včas zvážit.

Tab. 3.2 Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	
Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • širší možnost výběru vhodného zaměstnance • příliv nových zkušeností zvenku • nově příchozí zaměstnanci lépe vnímají nedostatky v organizaci a mohou tak na ně poukázat • zpravidla bývá rychlejší a mnohdy i snadnější • může být levnější získat vysoce kvalifikovaného pracovníka než jej vychovávat v organizaci 	<ul style="list-style-type: none"> • delší adaptace a orientace nových zaměstnanců • vyšší náklady na inzerci volného pracovního místa • riziko odchodu zaměstnance ve zkušební době • snížení motivace stávajících zaměstnanců • žádost vyššího platu nově příchozího pracovníka z vnějších zdrojů

Zdroj: Vlastní zpracování

3.6.2 Volba metod získávání zaměstnanců

V případě, že jsou v organizaci volná pracovní místa, je její snahou oslovit co největší množství uchazečů. Organizace mohou využít různé metody k získání zaměstnanců, avšak záleží na tom, pro jaké zdroje se organizace rozhodne, jaké má požadavky na zaměstnance, jaká je situace na trhu práce, kolik může organizace vynaložit prostředků. Mezi nejvyužívanější z metod patří:

Přímé oslovení (Headhunting) - vedoucí pracovníci mají za úkol pozorovat, kdo je v daném oboru dobrý a zda by to byl právě on, komu by osobně volné pracovní místo nabídli.

Vývěska - v případě že, organizace preferuje získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, může využít vývěsek, které se nachází uvnitř organizace, pokud však chce přilákat uchazeče z vnějších zdrojů, využije vývěsek mimo organizaci (Koubek, 2007).

Internet (E-recruitment) - inzerce na internetu je v dnešní době nejefektivnější, nejméně nákladná a nejrychlejší forma jak rozšířit informace o volné pracovní pozici mezi co největší množství uchazečů (Duda, 2008).

Inzerce - patří k nejtradičnějším a nejpoužívanějším metodám získávání pracovníků. Organizace zveřejňují své inzeráty prostřednictvím sdělovacích prostředků, jako jsou televize, časopisy, noviny, rozhlas.

Spolupráce s úřady práce- úřady práce poskytují služby jak uchazečům o zaměstnání, kterým předkládají jednotlivé nabídky, tak i organizacím, kterým naopak doporučují vhodné uchazeče (Kociánová, 2010).

Veletrh pracovních příležitostí a jiné události - další z možností, kde mohou organizace získat potenciální zaměstnance, jsou veletrhy pracovních příležitostí, dny otevřených dveří, které bývají směřovány především na studenty nebo absolventy. Organizace zde prezentuje svou činnost a informuje také o volných pozicích.

Spolupráce s personální agenturou - personální agentury jsou zprostředkovatelé práce, jež spolupracují s organizací při získání nových zaměstnanců a většinou zajišťují i samotný výběr. Podnik poté provede jen konečné rozhodnutí (Dale, 2007).

Osobní doporučení - uchazeč může být doporučen vedení organizace nebo personálnímu oddělení stávajícím zaměstnancem, členem rodiny nebo někým z přátel (Koubek, 2007).

3.6.3 Hodnocení efektivnosti metod získávání zaměstnanců

K tomu, aby organizace vybrala tu nejvhodnější metodu pro získávání zaměstnanců, slouží několik ukazatelů. Organizace může sledovat a hodnotit:

- náklady na získání jednoho zaměstnance
- počet žádostí o určité zaměstnání
- čas, který uplyne od zahájení aktivit spojených se získáváním do obsazení pracovního místa
- poměr mezi počtem uchazečů pozvaných k pohovoru a počtem došlých žádostí o zaměstnání
- délku pracovního poměru
- míru fluktuace nových zaměstnanců, aj. (Dvořáková, 2012).

Dokumenty požadované od uchazečů

K tomu, aby organizace vybrala nejlepšího z uchazečů o zaměstnání, by měla mít k dispozici odpovídající informace o jednotlivých uchazečích, které získá prostřednictvím

dokumentů, které jsou od uchazečů vyžadovány. Záleží na organizaci, které dokumenty bude od uchazečů vyžadovat, které jsou pro ni podstatné a prioritní.

Mezi požadované dokumenty patří: doklady o vzdělání, doklady o dosavadní praxi, životopis, motivační dopis, hodnocení či reference z předchozích pracovišť, vyplnění speciálního dotazníku organizace, někdy organizace požaduje výpis rejstříku trestů a lékařské osvědčení o zdravotním stavu (Koubek, 2007).

Životopis - jedná se o dokument, který vypovídá o osobním a profesním vývoji uchazeče. Měl by být stručný, přehledný, systematický a logický. Znamé jsou tři typy životopisů – **volný**, jehož struktura a obsah jsou ponechány na samotném uchazeči; **polostrukturovaný**, kdy je uchazeč z části informován, co by mělo být jeho obsahem; **strukturovaný**, který je v dnešní době nejpreferovanější, má jasně stanoveny detailní pokyny a pořadí požadovaných informací (Dvořáková, 2012).

Dotazník - používají organizace jako prostředek k vytvoření standardizovaných informací o uchazečích. Existují dvě základní formy dotazníků – **jednoduchý a otevřený**. Jednoduchý dotazník zobrazuje pouze základní a holé informace o uchazeči. Otázky v něm obsažené se týkají výhradně osobních údajů kandidáta. Zatímco otevřený dotazník umožňuje uchazeči podrobněji popsat některé skutečnosti a má možnost vyjádřit se k případným otázkám.

Motivační dopis - tento dopis bývá často přikládán k životopisu a zdůrazňuje skutečnosti, proč právě daný uchazeč je vhodným kandidátem na pracovní pozici. Uchazeč v něm zdůrazňuje své dovednosti, vlastnosti, zkušenosti, a to především ty, které se shodují s požadavky uvedenými v pracovní nabídce. Motivační dopis by měl být napsán tak, aby personalistu zaujal a zanechal v něm určitý dojem.

3.7 Předvýběr uchazečů

Předvýběr uchazečů slouží právě ke shromáždění požadovaných dokumentů a následnému vyřazení těch, kteří nesplňují stanovená kritéria na danou pozici a naopak vybrání těch uchazečů, kteří jsou vhodnými adepty na volnou pracovní pozici. Proces předvýběru uchazečů probíhá na základě porovnávání informací získaných z dokumentů s kritérii, které jsou stanoveny pro danou pracovní pozici.

Rozbor získaných dokumentů má napovědět:

- zda je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci,
- zda zapadne do pracovního kolektivu a organizace,
- jaká je pracovní motivace uchazeče a jaký má o danou práci zájem(Dvořáková, 2012).

Aby si organizace usnadnila posuzování, a výběr uchazečů může si stanovená kritéria, prostřednictvím kterých vybere vhodného uchazeče, rozdělit do tří skupin:

- **Nezbytná kritéria** – potenciální uchazeč musí tato kritéria splňovat, aby mohl být považován za vhodného uchazeče.
- **Velmi žádoucí kritéria** – v případě, že uchazeč bude splňovat tyto kritéria, bude upřednostněn.
- **Žádoucí kritéria** – pokud uchazeč bude tato kritéria splňovat, bude vnímán pozitivně, a v momentě, kdy bude více uchazečů splňovat nezbytná i velmi žádoucí kritéria, může splnění žádoucích kritérií rozhodnout o výběru(Armstrong, 2015).

Mezi posuzované dokumenty patří především životopis s motivačním dopisem. Osoby odpovědné za předvýběr uchazečů tedy provádí analýzu životopisu.

Analýza životopisu

Analýza životopisu tvoří výchozí metodu posouzení, sloužící zpravidla pro selekci potenciálních kandidátů. Umožňuje posoudit zejména vzdělání a pracovní zkušenosti uchazečů (Stýblo a kol., 2009).

Životopis jak již bylo zmíněno, představuje stručný přehled pracovního a osobního života dané osoby. Jeho stručnost však umožňuje skrýt mezery v pracovní historii. Z těchto důvodů mnoho organizací požaduje od uchazečů, aby své životopisy doplnili o motivační dopis, kde vysvětlí, proč jsou přesvědčení, že právě oni jsou vhodným kandidátem(Arnold, 2007).

Personalisté přisuzují životopisu vyšší vypovídací hodnotu než osobnímu dotazníku. Při jeho hodnocení sledují:

- jak často měnil uchazeč zaměstnavatele a vzdělávací instituce
- zda ukončil zahájené studium
- jak dlouho trval pracovní poměr u jednotlivých zaměstnavatelů
- jaké důvody vedly ke změně v různých funkcích

- zda existují mezi vzděláním a zaměstnáním časové mezery
- zda se shodují časové údaje v životopise s časovými údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích (Dvořáková, 2012).

3.8 Výběr zaměstnanců

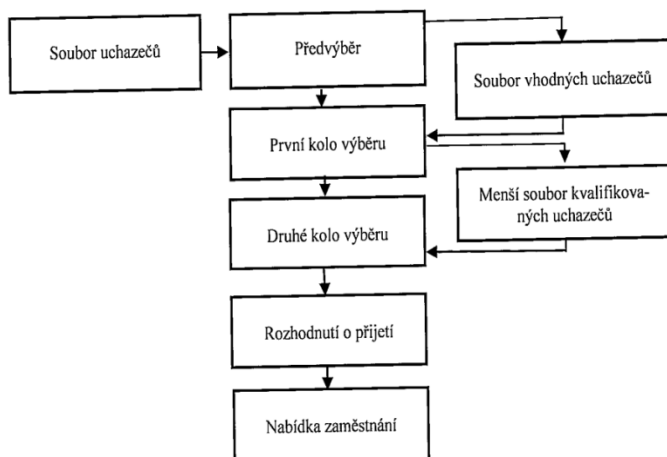
Finální fází procesu získávání a výběru zaměstnanců představuje samotný proces výběru pracovníků, kteří nejlépe splňují kritéria stanovená organizací (Bláha, 2013).

Cílem tohoto procesu je identifikovat a vybrat mezi uchazeči takové, kteří budou nejen výkonní, ale budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce a kvalitu (Dvořáková, 2012).

Výběr představuje proces porovnání, nakolik se shoduje daný uchazeč se specifikací požadavků pracovního místa, nebo s požadovanými pracovními způsobilostmi. Proces výběru se provádí jak při rozhodování o přijetí pracovníka z vnějších zdrojů, tak i při interním rozhodnutí o povyšování, rozmístění a uvolnění (Dvořáková, 2012).

Samotný proces výběru zaměstnanců může probíhat v krocích, které jsou znázorněny v Obr. 3.4. Jde o nejběžnější tříkolové uspořádání výběrového řízení.

Obr.3.4 Proces výběru zaměstnanců



Zdroj: Horváthová a kol., 2014, s. 58

Po předvýběru, který již byl charakterizován, následuje první kolo výběrového řízení, které spočívá v získání dalších informací potřebných k tomu, aby byli personalisté schopni rozhodnout a vybrat 2-3 kandidáty, kteří budou srovnatelní a tudíž postoupí do závěrečného,

druhého kola výběrového řízení. V prvním kole jsou využívány různé metody výběru, zpravidla to bývají testy, rozhovory. Pro druhé kolo výběrového řízení je typické využití metody rozhovoru a AC. Všechny zmíněné metody budou detailněji popsány v následujícím textu.

3.8.1 Metody výběru zaměstnanců

Organizaci se i v tomto případě nabízí velké množství metod, prostřednictvím kterých mohou zaměstnance vybírat. Volbu vhodné metody výběru však ovlivňuje řada interních a externích faktorů. Za interní faktory, které výběr mohou ovlivnit, jsou považovány velikost organizace, organizační struktury a výběr z interních nebo externích zdrojů. Naopak mezi externí faktory řadíme velikost pracovního trhu, ekonomickou, sociální a politickou situaci v příslušném regionu (Bláha a kol., 2013).

Smyslem metod výběru je v co možná nejvyšší míře zaručit pravděpodobnost správného výběru zaměstnanců na požadovaná pracovní místa. Mezi nejznámější metody výběru zaměstnanců patří:

Pohovor

Tato metoda patří mezi nejvyužívanější a nejběžnější. Účelem pohovoru nebo také rozhovoru, je získat o uchazečích takové informace, které umožní předpovědět jejich budoucí výkon a provést závěrečné rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího uchazeče (Armstrong, 2015).

U pohovoru dochází k osobnímu poznání zaměstnance a zaměstnavatele. Oběma stranám přináší informace, které si vyhodnotí a následně porovnají se svými požadavky a představami (Dvořáková, 2012).

Pohovor má tři hlavní cíle:

- získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči
- poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní
- posoudit osobnost uchazeče (Koubek, 2007).

Typy výběrových pohovorů

Podle obsahu:

- **Strukturovaný pohovor** – v tomto případě jsou předem připraveny otázky k identifikaci profilu uchazeče a ty jsou kladeny všem uchazečům stejně. Tazateli to tak umožní porovnat uchazeče podle stejných kritérií. Jelikož jsou kladené otázky obecně známé, může si uchazeč odpovědi předem připravit a odpovídat tak učebnicově, což je jistou nevýhodou u této metody výběru. Organizace se však může proti tomuto bránit položením neočekávaných otázek (Dvořáková, 2012).
- **Polostrukturovaný pohovor** – z části je pohovor připraven a z části jde o improvizovanou konverzaci.
- **Nestrukturovaný pohovor** - je obecnou diskusí. Zaměstnavatel položí uchazeči otázky, které mají odpovědět na to, co zaměstnavatel hledá. Tyto otázky jsou často nahodilé, specifické a vyplývají z konkrétní situace. Z tohoto důvodu dochází ke složitému porovnávání uchazečů (Armstrong, 2015).

Podle množství a struktury účastníků, můžeme pohovory dělit:

- **Pohovor jednoho s jedním (1+1)** – je veden personalistou, nadřízeným nebo vedoucím organizační jednotky, který má pravomoc rozhodnout o přijetí nebo odmítnutí uchazeče. Poskytuje oběma stranám zvážit příležitost, zda mezi nimi existuje vzájemná kompatibilita či nikoliv.
- **Pohovor před komisí** – v tomto případě hovoří s uchazečem minimálně dva tazatelé, kteří jsou důvěrně seznámeni s požadavky na obsazované pracovní místo. Tazateli bývají převážně nadřízení, vedoucí nebo také psycholog. Optimálním počtem pro tento pohovor jsou tři, jelikož mohou vzájemně hlasovat o vhodném kandidátovi.
- **Pohovor určený k ověření odborných znalostí** – uchazeč je hodnocen těmi, kteří znají pracovní činnosti a úkoly obsazovaného místa
- **Pohovorové panely** – dva nebo více tazatelů, konkrétně personalisté a linioví manažeři, provádějí pohovor s jedním uchazečem. Výhodou je, že panel umožňuje sdílet informace a zabraňuje překrývání otázek, jelikož si členové panelu dopředu dohodnou své role a rozdělí si otázky mezi sebou (Dvořáková, 2012).

Další typy výběrových pohovorů:

- **Stresující pohovor** - jeden z dalších druhů pohovorů je stresující pohovor, kdy někteří manažeři mají občasnou tendenci vytvářet při pohovoru s uchazečem záměrně stres.

Cílem je zjistit, jak se bude kandidát chovat v emocionálně náročné situace (Stýblo a kol., 2009).

- **Behaviorální pohovor**- tento typ pohovoru tvoří určitý mezistupeň mezi běžnými strukturovanými přijímacími pohovory a metodou assesment centra. Od běžných pohovorů se liší tím, že vyzývají zaměstnance k popisu jeho chování v konkrétních pracovních situacích, které v minulosti řešil, nebo k prezentování toho, jak by v určité pracovní situaci postupoval. Velkou výhodou tohoto pohovoru je objektivita posouzení uchazeče a lepší možnost posouzení sociálních a komunikačních dovedností (Horváthová a kol., 2014).
- **Situační pohovor** – uchazeči jsou kladeny situační otázky s cílem zjistit, jak by řešili specifické pracovní situace (Antwashappa, 2010).
- **Biografický pohovor** – v rámci tohoto pohovoru jsou chronologicky posuzovány předchozí zkušenosti kandidáta.

Hodnotitelské chyby

Ve snaze každé organizace je získat nejlepšího kandidáta, a proto by se zaměstnavatelé měli vyvarovat některým hodnotitelským chybám. Mnohdy nejsou tazatelé dostatečně připraveni na pohovor, nedělají si poznámky, kladou diskriminační otázky. K nejčastějším hodnotitelským chybám patří:

Haló efekt – nastává v případě, že hodnotitel nachází v potenciálním zaměstnanci výrazné předpoklady, které pak zastíní nedostatečné a obtížněji zjistitelné předpoklady v jiných oblastech.

Předsudky – kandidáti by neměli být hodnoceni na základě předsudků o určité skupině zaměstnanců, ale především podle jejich schopností a zkušeností.

Rychlé úsudky – tazatelé si velmi rychle vytváří obrázek o uchazeči a málokdy ho pak mění při rozhodování o vhodnosti uchazeče. Nezískávají širší rozsah informací.

Efekt zrcadla – osoba, vedoucí výběrový rozhovor, je spíše nakloněná uchazečům, kteří se jí alespoň trochu podobají.

Série uzavřených otázek – uchazečům jsou kladeny uzavřené otázky a atmosféra pohovoru spíše připomíná výslech. Tazatel získá pouze malé množství informací.

Sugestivní otázky – otázky, jimiž se tazatel snaží ovlivnit odpověď uchazeče (Horváthová a kol., 2014).

Vznik kontrastu – osoba vedoucí pohovor je určitým způsobem ovlivnitelná, tudíž se může stát, že v případě, že první uchazeč byl špatný a následně přijde někdo průměrný, bude ho po špatné zkušenosti hodnotit pozitivněji, než by obvykle hodnotil (Foot, Hook, 2002).

Výběrové testy

Tato metoda se používá k získání platných a spolehlivých informací o schopnostech, inteligenci, charakteristikách osobnosti aj. Testy bývají často doplňkovým nástrojem, protože by neměly být jediným kritériem při výběru uchazeče. Měly by být prováděny odborníky.

Výběrových testů existuje celá řada:

- **Testy inteligence** - měří řadu duševních schopností, které uchazeči umožňují zvládnout různé intelektuální úkoly vyžadující schopnosti vědění a uvažování. Převážně mívají formu připravených formulářů. Výsledek těchto testů bývá vyjádřen jako inteligenční kvocient (IQ), což je poměr mentálního a skutečného věku jedince. (Armstrong, 2015).
- **Testy osobnosti** – posuzují osobnost člověka tak, aby bylo možné předpovědět jejich pravděpodobné chování na určitém pracovním místě. Testy osobnosti mohou poskytnout zajímavé doplňující informace o uchazečích. Měly by být vypracovány renomovaným psychologem nebo specializovanou agenturou (Armstrong, 2015).

Jejich účelem je zjistit, zda uchazeč v sobě neskrývá negativní a rizikový faktor, který by mohl negativně působit při výkonu práce (Dvořáková, 2012).

- **Testy schopností** – zjišťují, jaké vědomosti jsou uchazeči schopni uplatňovat, jakou práci jsou schopni vykonávat a také jakých výsledků jsou schopni dosahovat. Tyto testy měří verbální schopnosti (ústní a písemný projev), numerické schopnosti, prostorové a mechanické schopnosti (Armstrong, 2015).
- **Testy způsobilosti** – vztahují se k určitému povolání. Posuzují, do jaké míry mohou uchazeči vykonávat danou práci. Většinou probíhá testování takovou formou, kdy uchazeč dostane pracovní úkol a musí prokázat, že je způsobilý požadovaný úkol splnit.

Reference

U této metody dochází ke zkoumání referencí z předchozího zaměstnání, ze školy nebo od osob, které uchazeče znají. Poskytují doplňující a potvrzující informace, které uchazeč uvedl v dotazníku či životopisu. Mohou mít podobu písemné reference nebo také může proběhnout telefonicky (Koubek, 2007).

Grafologie

Slouží k posuzování osobnostních vlastností uchazečů na základě rozboru jejich písma. Doporučuje se využívat jako doplňková metoda. Nezpracovává se kompletní rozbor, ale zaměřuje se na konkrétní kritéria pro danou pozici např. kreativitu, výdrž, přátelské chování, apod. (Horváthová a kol., 2014).

Assesment centrum (AC)

Jedná se o diagnosticko-výcvikový program, založený především na sérii simulací manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče a jeho rozvojový potenciál. Assesment centra používá postupy zahrnující skupinové a individuální úkoly. Uchazeči absolvují celou řadu úkolů a jsou přitom hodnoceni vedoucími pracovníky různých úrovní nebo také zkušenými psychology. Protože se k posuzování užívá simulovaných praktických každodenních manažerských problémů a činností, je výsledkem poměrně přesná předpověď budoucího výkonu. Kromě úkolů, se musí uchazeči účastnit pohovoru, zvládnout testy osobnosti a testy schopností (Koubek, 2007).

Mezi nejčastěji užívané modelové a zkouškové situace patří:

- skupinové modelové situace,
- individuální situace – prezentace, hraní rolí, řešení případových studií, řešení dilemat, rozhovor
- psychodiagnostické testy (Horváthová a kol., 2014).

Assesment centrum se využívá, jak při výběru pracovníků, tak při vnitřní mobilitě, případně i vzdělávání a rozvoji manažerů a specialistů (Dvořáková, 2012).

3.8.2 Volba metod výběrů zaměstnanců

Vhodnou metodu výběru nových zaměstnanců ovlivňuje řada faktorů – například velikost organizace, organizační struktura nebo to, zda při výběru využijeme interních či externích zdrojů. Velmi podstatný je také typ pracovní pozice, na kterou je uchazeče vybírán.

Nejdůležitějším kritériem při výběru je schopnost dané metody nebo kombinace metod předpovídat budoucí výkon. Validita představující platnost je jedním z kritérií. Jejím základním typem je prediktivní validita, která představuje pravděpodobnost shody mezi výsledkem metody a chováním zaměstnance po daném časovém odstupu. Prediktivní validita je vyjádřena jako koeficient – hodnota 0,1 znamená, že téměř neexistuje vztah mezi dosaženými výsledky ve zvolené výběrové metodě a následným pracovním výkonem. Naopak hodnota 1,0 vyjadřuje 100% pravděpodobnost úspěchu kandidáta vybraného na základě příslušné výběrové metody. Kociánová (2010) uvádí u jednotlivých metod tyto validity:

Tab. 3.3 Prediktivní validity metod výběru pracovníků

Metoda výběru	Prediktivní validita
Dokumenty uchazeče	0,14
Nestrukturovaný pohovor	0,14
Grafologie	0,2
Reference	0,26
Test inteligence	0,27-0,61
Strukturovaný pohovor	0,4
Assesment centre	0,45

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnoty uvedené v tabulce nelze chápat jako pevně dané. Uvedené koeficienty se liší např. z hlediska připravenosti jednotlivých výběrových metod, počtu uchazečů, typu obsazované pozice.

Dalším z kritérií reliabilita, znamenající spolehlivost, se týká toho, na kolik jsou výsledky metody konzistentní. Jde o to, aby byla metoda spolehlivá, nepodléhala náhodným vlivům a měřila přesně. Reliabilita znázorňuje zejména stabilitu výsledku metody v čase, což znamená, že při opakovaném provedení metody získá organizace stejné nebo přibližně stejné výsledky. Podobně jako validita se měří pomocí korelačního koeficientu, který nabývá hodnot od 1 do -1.

Zástupci organizace by měli mít na paměti, že je vhodné využívat kombinaci metod a to zejména při obsazování pracovních míst vyžadujících kvalifikovanější práci. Zejména testy by měly být používány pouze jako doplňkový nástroj. Kritéria výběru a metody výběru musí být používány přiměřeně obsazovanému místu a povaze práce.

Metody výběru zaměstnanců by měly být přijatelné i pro uchazeče, nesmějí se dotýkat lidských práv a důstojností. Velmi důležité je také to, aby odpovědné osoby za výběr pracovníků byli řádně připravené, kvalifikované a znalé problematiky nejen výběrových metod, ale i obsazovaných pracovních míst a měly přehled o celé organizaci a jejich cílech (Koubek, 2007).

Náklady na výběr zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců je v organizaci spojen s určitými náklady, které je také třeba zvážit při volbě metody. Patří mezi ně:

- **Mzdové náklady** – zde řadíme mzdy všech zaměstnanců a odpovědných osob za výběr zaměstnanců, tedy personalistů, nadřízených, ale taky odměny externím pracovníkům.
- **Čas** – mezi náklady řadíme i čas, který se odvíjí dle toho, kterou z metod výběru zaměstnanců si organizace vybere. V případě Assessment centra je čas potřebný na přípravu a průběh mnohem delší než u výběrových pohovorů.
- **Pomůcky** – v tomto případě je opět důležité, o jakou metodu výběru se jedná. Při výběrových testech nebo Assessment centru je potřeba počítačů, zarezervování místnosti, dále také psací potřeby apod. Při testování dovedností je třeba např. dílny či jiných speciálních místností.
- **Administrativní náklady** – mezi tyto náklady můžeme zařadit poštovné, kancelářské potřeby, evidence zaměstnanců do databáze, vystavení potvrzení pro Úřady práce, apod.
- **Náklady na komunikaci s uchazeči** – zde je třeba zařadit náklady na telefonní hovory s uchazeči, korespondenci zasílanou uchazečům, komunikaci s úřady práce či personální agenturou a jinými subjekty, které jsou zapojeny do procesu výběru zaměstnanců (Horváthová a kol., 2014).

3.8.3 Rozhodnutí o přijetí uchazeče

Poslední fází výběru zaměstnanců, je rozhodnutí o přijetí vhodného uchazeče na danou pracovní pozici. Důležité je včas informovat všechny uchazeče o výsledcích výběru, a to buď písemnou, elektronickou nebo telefonickou formou. Taktéž je třeba počítat s tím, že se lidé ucházejí o pracovní místa i v jiných společnostech, takže nakonec můžou akceptovat jinou nabídku. Do doby, než úspěšný uchazeč přijme nebo také nepřijme nabídku zaměstnání, je dobré udržovat vztahy s ostatními účastníky výběrového řízení. V případě, že uchazeč akceptuje pracovní nabídku, ostatním uchazečům je slušné vřelou formou poděkovat za účast. V následujícím období se doporučuje být s budoucím zaměstnancem v kontaktu, aby už v průběhu tohoto období došlo k navázání pozitivního vztahu mezi ním a jeho novým zaměstnavatelem (Hroník,2007).

3.8.4 Odpovědnost za proces výběrů pracovníků

Při výběru zaměstnanců hrají důležitou roli personalisté, ale také linioví manažeři. Personalisté se starají o administrativu procesu výběru zaměstnanců, navrhují metody pro tento výběr, starají se o organizaci pohovorů s manažery a zaměstnanci, školí všechny účastníky procesu výběru zaměstnanců. Linioví manažeři popisují daná pracovní místa, analyzují je, pomáhají personalistům při identifikaci kritérií pro hodnocení výkonu nových zaměstnanců, metody jejich výběru a mají hlavní slovo při rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazečů (Mathis, 2008).

Personalisté jsou odpovědní za dodržování zákonů, zásad politiky výběrů zaměstnanců v organizaci. Dále mají personalisté také za úkol koordinovat celý proces výběrového řízení a následně nové zaměstnance přijímat první den v zaměstnání. Ve spolupráci s ostatními manažery vyhodnocují efektivitu procesu získávání a výběru pracovníků(Horváthová a kol., 2014).

3.9 Přijímání zaměstnanců

Přijímání zaměstnanců představuje řadu procedur, které následují poté, co byl uchazeč informován o tom, že byl na danou pracovní pozici přijat a tuto nabídku akceptoval. Proces přijímání končí dnem nástupu pracovníka do zaměstnání.

Nejdůležitější formální záležitostí procesu přijímání zaměstnanců je vypracování a podepsání pracovní smlouvy. Jelikož tato smlouva není jen jednostrannou náležitostí, měl by

uchazeč mít možnost se seznámit s návrhem organizace a vyjádřit se k němu (Dvořáková, 2012).

Dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, musí pracovní smlouva obsahovat:

- druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat
- místo nebo místa výkonu práce
- den nástupu do práce.

Další možné náležitosti pracovní smlouvy jsou mzdový či platový tarif, pracovní doba včetně přestávek v práci a organizace přesčasů, výpovědní lhůta, organizace dovolené, práva zaměstnavatele měnit pracovní podmínky na základě řádného opatření a jiné.

Nezbytnou formální záležitostí, která by měla být učiněna ještě před podepsáním pracovní smlouvy, je krok, během něhož pracovník personálního útvaru ústně seznámí nového zaměstnance s právy a povinnostmi, které vyplývají jednak z pracovního poměru v organizaci, tak z povahy práce. Taktéž by měl zodpovědět veškeré dotazy zaměstnance.

Činnosti, které by měly proběhnout po podepsání pracovní smlouvy, jsou zařazení zaměstnance do personální evidence, pořízení osobní karty, mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení a dalších. Od předchozího zaměstnavatel je třeba převzít zápočtový list sloužící pro potřeby důchodového pojištění. Také se nesmí zapomenout podat přihlášku k sociálnímu pojištění na příslušnou správu sociálního zabezpečení a rovněž přihlášku ke zdravotnímu pojištění ke zdravotní pojišťovně, pro kterou se zaměstnanec rozhodne (Dvořáková, 2012).

3.10 Adaptace pracovníků

Po přijetí uchazeče na volnou pracovní pozici je úkolem personalisty nebo jiné zodpovědné osoby, vytvořit co nejlepší pracovní podmínky pro to, aby byl nový zaměstnanec schopný se co nejrychleji v organizaci zapracovat. Adaptace neboli přizpůsobení se, znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace (Dvořáková, 2012).

„Kromě základního úkolu řízení adaptace, kterým je zajištění adaptace pracovníků na podmínky práce v organizaci, v pracovní skupině a na pracovním místě, je cílem řízení adaptace zmírnění stresu pracovníků z nového pracovního působení a minimalizace zátěže

spolupracovníků z přítomnosti nového kolegy a z požadavků na jeho uvedení do života organizace, pracovní skupiny a na pracovní místo.“ (Kocianová, 2010, s. 131)

Účelem adaptace je:

- snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců,
- snížit ztráty na produktivitě,
- zvýšit pracovní spokojenost (Dvořáková, 2012).

Cílem adaptace je urychlit integraci nového pracovníka do organizace, zajistit jeho plnou pracovní výkonnost a zabránit jeho případné pracovní demotivaci nebo nespokojenosti plynoucí z nedostatku informací nebo nedostatečného zvládnutí pracovních úkolů.

Formy adaptace

Adaptace probíhá v pracovní a sociální rovině, a aby byl adaptační proces úspěšný, je třeba, aby pracovník zvládl sociální i pracovní adaptaci jelikož se tyto roviny vzájemně prolínají (Bláha a kol., 2013).

Pracovní adaptace je proces, v jehož průběhu by se měly sladit osobní předpoklady pracovníka s konkrétními požadavky dle jeho pracovního zařazení. Proces pracovní adaptace zahrnuje rovněž průběžné zvládání změn v nárocích pracovní činnosti a podmínkách, ke kterým může docházet v rámci inovačních změn (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Sociální adaptace zahrnuje proces začlenění pracovníka do struktury sociálních vztahů v rámci celé pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané organizace. Aby byl adaptační proces úspěšný je třeba, aby pracovník zvládl sociální i pracovní adaptaci a to z důvodu, že se tyto roviny vzájemně prolínají (Bláha a kol., 2013).

Oblasti adaptace

Adaptace nových zaměstnanců se zaměřuje na tři oblasti:

- **celoorganizační adaptaci** – získání obecného charakteru společných pro všechny členy organizace;
- **útvárovou adaptaci** – získání specifických informací týkajících se útvaru (skupiny, týmu);

- **adaptaci na konkrétní pracovní místo** – získání specifických informací o charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě.

Adaptace zaměstnanců má do jisté míry vzdělávací aspekt. Její součástí je i získání odborných informací, znalostí v oblasti technologie a techniky. Z toho důvodu bývá adaptace zařazována do systémů vzdělávání zaměstnanců v organizaci (Koubek, 2007).

3.10.1 Adaptační plán

Efektivním nástrojem řízení adaptace zaměstnanců je adaptační plán, který by měl zahrnovat všechny významné kroky proces adaptace na danou pracovní pozici spolu s časovým harmonogramem. Adaptační plán nového zaměstnance by měl obsahovat základní informace směřující k adaptaci na úrovni organizace, které se budou vztahovat ke všem pracovním místům v organizaci, a individualizované aktivity v průběhu adaptačního procesu pro určitého pracovníka na danou pracovní pozici (Kociánová, 2010).

Obsahem adaptačního plánu by měly být informace a dokumenty, se kterými by se nový pracovník měl v průběhu své adaptace seznámit, dále jaká školení by měl absolvovat, s jakými organizačními útvary by se měl v rámci rotace na pracovišti seznámit a jakou dobu by na nich měl strávit a také na kdy jsou naplánovány hlavní kontrolní body adaptace. Adaptační plán by měl mít písemnou formu (Koubek, 2007).

3.10.2 Adaptační program

Cílem adaptačního programu je podle Šikýře (2012) zajistit informování, odborné a sociální začlenění přijatého zaměstnance do organizace. Adaptace prostřednictvím adaptačního programu probíhá od dne nástupu pracovníka do práce a končí po uplynutí předem sjednané doby. Pracovník musí být během tohoto programu informován o skutečnostech, které jsou podstatné pro výkon jeho práce. Dále jsou pracovníkovi předány informace týkající se cílů, zásad a postupů organizace, bezpečnostních předpisů a předpisů k zajištění ochrany zdraví při práci, podmínek práce, pracovního řádu, systému hodnocení, systému odměňování a jeho dalšího možného rozvoje. Zaměstnanec je povinen se přizpůsobit podmínkám a požadavkům pracovního místa a organizace, aby mohl co nejrychleji a co nejefektivněji vykonávat zadanou práci. Odborné začlenění probíhá buď přímo na pracovišti formou instruktáže, asistování, pověřením úkolem, rotací práce apod., nebo mimo pracoviště formou seminářů a školení. Další podstatou tohoto programu je snaha o rychlé sociální začlenění do organizace. Sociální začlenění obnáší vytváření sociálních vztahů na pracovišti,

překonání počáteční nervozity a nejistoty způsobené strachem z neznámého prostředí a vytváření kladného vztahu k práci, organizaci a spolupracovníkům. Při sociálním začleňování stojí při novém zaměstnanci manažer a podpory se může dočkat i u spolupracovníků, se kterými přichází do styku. V průběhu adaptačního programu dochází k hodnocení pracovníka ze strany manažera, nebo přímého nadřízeného. Šikýř (2012) uvádí dva typy hodnocení

- **formální** – probíhá na konci adaptačního programu, kdy manažer zhodnotí dosažené výsledky pracovníka, posléze je s pracovníkem rozebírá a následně diskutují o dalším postupu a rozvoji pracovníka v organizaci,
- **neformální** – probíhá kdykoliv v průběhu adaptačního programu, kdy manažer vede a řídí pracovníka takovým způsobem, aby byl pracovník schopen dosahovat dohodnutých pracovních a rozvojových cílů.

Důležitou podmínkou procesu adaptace je také správné načasování a vytvoření časového harmonogramu. Není možné novému zaměstnanci sdělit hned první den veškeré informace, aby nedošlo k tomu, že si pracovník všechny tyto podstatné informace nezapamatuje.

3.10.3 Adaptační balíček

Na podporu prvních kroků adaptace nových zaměstnanců je žádoucí, aby měli k dispozici příručku nebo také informační (adaptační) balíček, který obsahuje základní informace společné pro všechny zaměstnance organizace, dále informace týkající se konkrétního útvaru nebo oddělení a také informace v souvislosti s konkrétním pracovním místem. Tyto informace by měl novému zaměstnanci poskytnout personalista a následně by jej měl předat jeho přímému nadřízenému. Přímý nadřízený představí nováčka spoluzaměstnancům a seznámí ho s jeho pracovištěm, zásadami, zvyklostmi. Nový zaměstnanec by pak měl být přiřazen někomu z pracovní skupiny, který jej, jako jeho „mentor“ či kouč, bude zaškolovat. Vytvořením a poskytnutím tohoto balíčku se snižuje riziko neposkytnutí některých důležitých informací (Dvořáková, 2012). Součástí adaptačního balíčku mohou být tyto informace a dokumenty:

- popis pracovního místa,
- informace o pracovních podmínkách,
- vnitřní předpisy – organizační a pracovní řád,
- etický kodex,

- vzory formulářů,
- princip docházky, hlášení absence a pracovní neschopnosti,
- kolektivní smlouva,
- potřebná školení,
- principy spolupráce s ostatními spolupracovníky (Horváthová a kol, 2014).

3.10.4 Metody adaptace

Pro proces adaptace může organizace využít několika metod. Mohou být použity samostatně nebo v kombinaci s jinou metodou, což mnohdy přináší výhodu v podobě zrychlení procesu a vyšší efektivity.

Orientační trénink – je vhodný v případě, kdy organizace přijímá větší počet nových pracovníků. Tento trénink může obsahovat prezentace manažerů organizace informující o jednotlivých odděleních, dále o vizi, zásadách a cílech organizace. Zmínit se mohou také o možnostech vzdělávání o karierních příležitostech.

Rotace práce – tato metoda je považována za nejefektivnější, jelikož se zaměstnanec seznámí s jednotlivými činnostmi na různých odděleních a také vzájemnými vazbami mezi nimi. Zaměstnanec postupně v rámci rotace pozná povinnosti a úkoly na jeho novém oddělení, ale také je pověřován úkoly s cílem komplexního poznání jejich pracovních postupů. Výhodou této metody je zvyšování pracovní flexibility zaměstnance.

Mentoring – tato metoda spočívá v osobním přístupu k novým zaměstnancům. Krátce po nástupu je zaměstnanci přidělen mentor, jehož úkolem je nejen pomoci po odborné stránce, ale usnadnit mu i orientaci v novém pracovním prostředí, aby se lépe začlenil mezi nové kolegy.

Coaching – coachem je často nadřízený pracovník, který zaměstnance podporuje, aby lépe zvládal své úkoly, poskytuje poradenství, trénink, instrukce a snaží se zvyšovat profesní stupeň zralosti zaměstnanosti (Horváthová a kol., 2014).

3.10.5 Hodnocení adaptačního procesu

Adaptační proces je třeba na závěr vyhodnotit. V průběhu procesu adaptace je vhodné provádět dílčí hodnocení jednotlivých adaptačních kroků a celý proces průběžně sledovat. Taktéž je důležité, aby v průběhu adaptace probíhali mezi nadřízeným a novým zaměstnancem zpětnovazební rozhovory, během kterých je třeba zaměřit se na to, jak

zaměstnanec zvládá požadované pracovní dovednosti a plní pracovní úkoly. Zvláštní pozornost by měla být věnována tomu, aby na straně zaměstnance neexistovaly žádné nezodpovězené otázky, nejasnosti nebo nedorozumění týkající se výkonu jeho práce. V samotném závěru adaptačního procesu by měl být uskutečněn rozhovor se zaměstnancem, při kterém jsou zhodnoceny výsledky adaptace, stanoveny rozvojové cíle a dohodnuty úkoly pro příští období.

3.10.6 Odpovědnost za proces adaptace

Odpovědnost za tento proces nesou samotní zaměstnanci, nadřízení, personalisté, mentor či jiná odpovědná osoba. Rozhodující podíl mají však přímí nadřízení adaptovaného zaměstnance, jimž mohou pomáhat. Bezprostřední nadřízený řídí a kontroluje adaptaci zaměstnance zejména v rámci příslušného organizačního útvaru a konkrétní pracovní pozice, kontroluje a vyhodnocuje celý průběh. Činnosti personalistů je zpracování obsahu, časového plánu pro jednotlivé kategorie a vytvoření písemných materiálů potřebných k tomuto procesu. Významnou roli plní také mentor, který nového zaměstnance školí a pomáhá mu s adaptací v sociálním prostředí. V Tab. 3.4 jsou uvedeny jednotlivé aktivity v rámci adaptace včetně zodpovědnosti za tyto aktivity (Horváthová a kol., 2014).

Tab. 3.4 Aktivita v rámci adaptace

Aktivita	Odpovědnost
Udržování kontaktu se zaměstnancem před nástupem do organizace, předání písemných informací o firmě	Personální oddělení
Předání a vysvětlení informačních materiálů	Personální oddělení
Předání a vysvětlení adaptačního plánu	Přímý nadřízený
Vstupní rozhovor nadřízeného se zaměstnancem	Přímý nadřízený
Seznámení se spolupracovníky	Přímý nadřízený
Pravidelné rozhovory se zaměstnancem	Přímý nadřízený
Seznámení se s činností vybraných útvarů	Vedoucí útvarů
Účast na orientačním tréninku	Personální oddělení
Kontrola průběhu adaptačního procesu	Personální oddělení
Vyhodnocení adaptačního procesu	Personální oddělení

Zdroj: Stýblo a kol. (2009, s. 149)

4 Charakteristika organizace

Pro zpracování analýzy výběru a adaptace zaměstnanců byla vybrána jedna z nejznámějších a největších bank nacházející se na území České republiky, konkrétně pobočka na Severní Moravě. Z důvodu zachování anonymity bude v diplomové práci uváděn fiktivní název banka AB.

4.1 Charakteristika banky AB

Banka AB zahájila svou činnost na českém trhu v roce 2007. Vznikla integrací dvou samostatně působících bankovních domů. Od prosince roku 2013 rozšířila svou působnost také na Slovensko. Spojená banka zaujímá 7% podíl na trhu s velikostí bilanční sumy téměř 650 mld. Kč a je čtvrtou největší bankou v České republice, na Slovensku dokonce největší. Svou činnost pak provozuje v dalších 18 zemích.

Tato organizace patří jak na českém, tak na slovenském trhu mezi přední finanční instituce. Poskytuje širokou škálu kvalitních produktů pro firemní zákazníky i privátní klientelu. Řadí se mezi nejsilnější v oblasti strukturovaného a syndikovaného financování. Mimořádně silnou pozici si banka vybuodovala v oblasti akvizičního financování a ve financování komerčních nemovitostí. Klientům nabízí možnost využívat celou nabídku služeb pro financování projektů ze strukturálních fondů EU. Jejím cílem je jednoduché jednání a to jak směrem ven vůči klientům, tak i v rámci organizace a poskytuje svým zákazníkům a akcionářům významnou udržitelnou hodnotu. Její hlavní zaměření je firemní, retailové a privátní bankovníctví.

Hospodářské výsledky banky AB za rok 2015

Rok 2015 byl pro banku výjimečný, jelikož dosáhli dvouciferného růstu předběžného konsolidovaného zisku, který se po zdanění zvýšil ze 4 911 milionů Kč (k 31. 12. 2014) na 5 640 milionů Kč (k 31. 12. 2015), což představuje nárůst o 14,8 %.

Vklady klientů meziročně vzrostly o 10,8 %.

Úvěry poskytnuté klientům se zvýšily o 3,5 %.

Konsolidovaná aktiva meziročně vzrostla o 12,2 %.

Objem závazků vůči klientům vzrostl o 10,8 %.

Vize a firemní hodnoty banky

Banka AB má v rámci svého strategického řízení stanovenou vizi, ke které se snaží prostřednictvím výkonů všech zaměstnanců co nejvíce přiblížit. Vize zahrnuje tyto jednotlivé body:

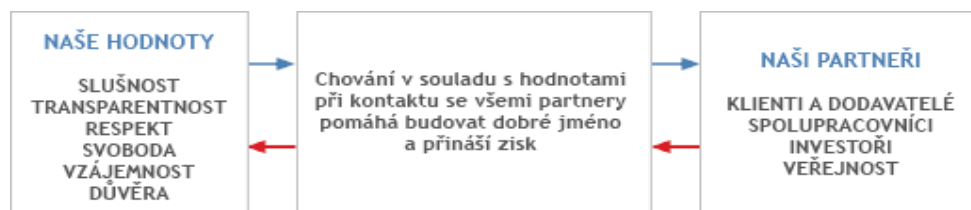
- banka poskytující zákazníkům a akcionářům významnou a udržitelnou hodnotu
- banka první volby pro klienty v našich tradičních klíčových segmentech, stejně jako i v nových strategických segmentech
- banka s nejspokojenějšími klienty na českém i slovenském trhu
- inovativní banka na českém i slovenském trhu, která spíše určuje směr, než aby byla pouze následovníkem
- velmi atraktivní zaměstnavatel na trhu
- Banka, se kterou se jednoduše jedná a to jak směrem ven vůči klientům, tak i v rámci organizace

Tak jako všechny jiné organizace, má i banka AB stanovené své firemní hodnoty, mezi které patří:

- aktivní formování trhu
- zvyšování přidané hodnoty pro klienty
- sociální odpovědnost
- mezilidské vztahy

Všechny tyto zmíněné hodnoty tvoří tzv. Chartu integrity, která představuje vodítko při řešení obtížných situací a která pomáhá organizaci se udržet na špici v oboru. Při kontaktu se všemi partnery se organizace řídí těmito hodnotami:

Obr. 4.1. Hodnoty banky



Zdroj: Internetové stránky banky

Předmět činnosti banky AB

Banka AB nabízí svým klientům produkty a služby, které respektují jejich individuální potřeby. Při své činnosti se řídí etickými principy Kodexu chování mezi bankami a klienty. Chrání osobní údaje, pečuje o nejvyšší zabezpečení telefonního i internetového bankovníctví v souladu s mezinárodními standardy. Mezi hlavní činnosti banky vyplývající z licence ČNB:

- přijímání vkladů od veřejnosti,
- poskytování úvěrů,
- investování do cenných papírů na vlastní účet,
- finanční pronájem (leasing)
- platební styk a zúčtování,
- vydávání a správa platebních prostředků,
- poskytování záruk,
- otevírání akreditivů,
- obstarávání inkasa,
- poskytování investičních služeb,
- vydávání hypotečních zástavních listů,
- finanční makléřství,
- výkon funkce depozitáře,
- směnářská činnost (nákup devizových prostředků),
- poskytování bankovních informací,
- obchodování na vlastní účet nebo na účet klienta s devizovými hodnotami,
- pronájem bezpečnostních schránek,
- činnosti, které přímo souvisejí s činnostmi uvedenými v bankovní licenci.

4.3 Sponzoring a charita

V rámci CSR se tato banka snaží sponzorovat a podporovat různé prospěšné události a nadace. Sponzorské aktivity banky AB se zaměřují především na oblast umění a kulturního dědictví, díky nimž patří k největším podporovatelům výtvarníků, hudebníků a dlouhodobě spolupracuje s řadou významných uměleckých institucí či projektů. S významnou podporou banky AB mohly v posledních letech počítat veletrhy „Art Prague“ a „Prague Photo“, kde tradičně uděluje cenu nejlepšímu fotografovi do 35 let. V oblasti hudby dlouhodobě

spolupracuje s Dvořákovým festivalem a podporuje také České kulturní slavnosti. Několik let partnerství pojí banku s nejvýznamnějším Mezinárodním filmovým festivalem Karlovy Vary.

V období od července 2009 do června 2015 byla banka AB oficiální bankou UEFA ChampionsLeague – nejprestižnější fotbalové ligy světa. Díky tomuto sponzorství výrazně vzrostlo povědomí o značce banky a také její hodnota. Na poli sportovního sponzoringu banka AB dlouhodobě podporuje i významné tenisové události.

V rámci charity je banka AB zapojena do vybraných projektů pod záštitou organizace UniCef, jejichž cílem je ochrana a zlepšování životních podmínek dětí a jejich všestranný rozvoj. Dlouhodobá je spolupráce s nadací Konto BARIÉRY a také s Nadačním fondem Livie a Václava Klausových. Podpora tradičně směřuje do oblastí postižených povodněmi. Banka AB neopomíná ani pozornost věnovanou aktivitám ve formě sbírek potřebným.

4.4 Organizační struktura banky AB

Banka v České republice zaměstnává 3100 pracovníků ve 219 pobočkách, kteří se starají a poskytují služby 530 tis. klientům. V následující tabulce Tab. č. 4.1 je znázorněn přehled organizačních jednotek banky na území České republiky.

Tab. 4.1 Přehled organizačních jednotek

Počet organizačních jednotek	
Divize	8
Úseky	24
Odbory	58
Oddělení centrály	78
Týmy	67
Obchodní oblasti	9
Obchodní regiony	21
Centrum firemní, mezinárodní klientely	37
Retailové pobočky	177

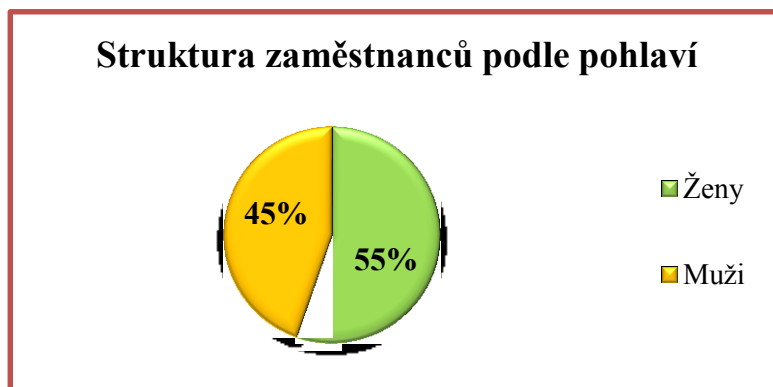
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

Jak již bylo zmíněno, pro účely diplomové práce byla vybrána pobočka banky nacházející se na Severní Moravě. Na této pobočce pracuje 47 zaměstnanců a můžeme se zde potkat s těmito pozicemi:

- klientský poradce,
- komerční bankéř,
- osobní bankéř,
- bankéř pro svobodná povolání,
- akviziční bankéř,
- úvěrový bankéř
- analytici
- office asistent
- 3 manažeři pobočky.

Poměr mužů a žen pracujících na pobočce banky je možno vidět v následujícím grafu č. 4. 1. Z tohoto grafu vyplývá, že na pobočce banky pracuje 26 žen, které tvoří 55 % a 21 mužů, což je zbývajících 45 % a tudíž to není nijak zvláštní nepoměr. Schéma celé organizační struktury je součástí přílohy č. 1.

Graf č. 4.1 Struktura zaměstnanců podle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

V bance jsou uplatňovány dva typy řízení a to hierarchické, kdy každý zaměstnanec banky i každý vedoucí na kterémkoliv stupni řízení je hierarchicky podřízen příslušnému nadřízenému a administrativní, které je uplatňováno v případě, že se útvary nachází v rozdílných zemích.

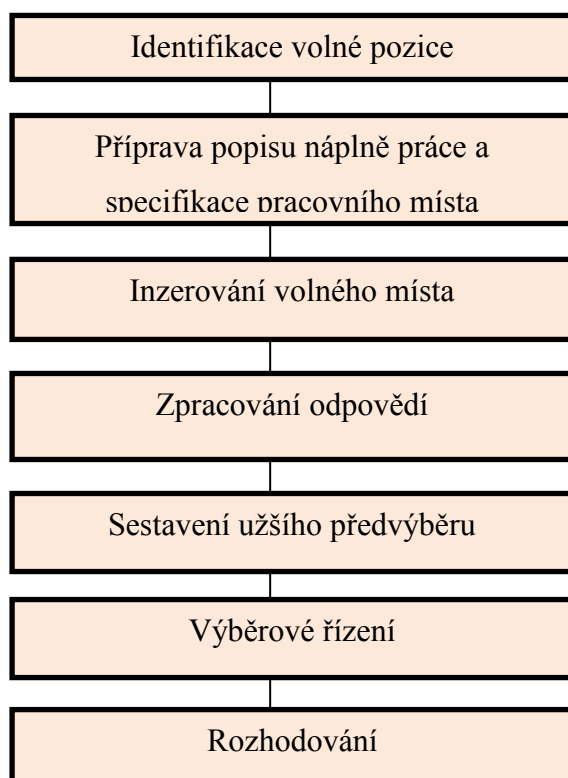
5 Popis a analýza procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci

V této kapitole jsou podrobně popsány a analyzovány procesy výběru a adaptace zaměstnanců zpracované na základě získaných interních materiálů a polostrukturovaného rozhovoru s personalistou banky AB, kladené otázky jsou součástí přílohy č. 5. Jelikož je banka rozdělena do několika úseku, které zahrnují několik odlišných pracovních pozic, které se liší procesem výběru i adaptace, bude v následujících kapitolách obecně popsán proces výběru a adaptace zaměstnanců v bance a detailněji budou tyto procesy charakterizovány pro pozici klientského poradce.

5.1 Proces výběru zaměstnanců v bance AB

V bance AB probíhá proces výběru zaměstnanců v následujících krocích viz Obr. 5.1:

Obr. 5. 1 Průběh procesu výběru zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

5.1.1 Identifikace volné pozice

Prvním krokem celého procesu je tedy identifikace volné pozice, která je v kompetenci nadřízeného či manažera, který si je v daný moment vědom, že se v organizaci objevila volná pracovní pozice, kterou je třeba v co nejbližším časovém období obsadit kvalifikovaným zaměstnancem. Důležitá je rychlost identifikace volné pozice, aby nedošlo ke ztrátám v bance.

5.1.2 Příprava popisu náplně práce a specifikace pracovního místa

K urychlení obsazení volné pozice slouží zpracování popisu pracovního místa a jeho specifikace, který obsahuje detailní popis pracovní náplně zaměstnance a taktéž požadavky na nového zaměstnance, jaké schopnosti a dovednosti musí zaměstnanec mít. Tyto požadavky jsou poté uváděny v inzerátech na volnou pracovní pozici.

5.1.3 Inzerování volného pracovního místa

Následným krokem je inzerování volného místa, k čemuž zástupci organizace využívají především inzerci na intranetu dané organizace, jelikož je pro banku prioritní obsazování volné pozice někým ze stávajících zaměstnanců. Další způsob, který banka využívá je vývěska na nástěnkách uvnitř organizace. V případě, že v organizaci není vhodný interní kandidát, je nutné vybírat z externích zdrojů. Jednou z možností, které banka využívá je doporučení stávajících zaměstnanců na vhodného kandidáta. Však nejpoužívanější metodou při výběru z externích zdrojů je inzerce na internetu. Banka využívá portály nabízející práci, jako jsou Jobs. cz, Prace. cz. Nabídku volné pracovní pozice mohou uchazeči sledovat také na internetových stránkách banky, v záložce volné pracovní pozice, kde na tuto nabídku mohou ihned reagovat zasláním životopisu spolu s motivačním dopisem. Banka AB také spolupracuje s vysokými školami, především tedy ekonomického směru. V rámci této spolupráce nabízí studentům stáže a následným absolventům tzv. Traidnee programy.

Úkolem personalistů je poté zpracování životopisů spolu s motivačním dopisem, kdy na základě požadavků uvedených v inzerátu roztřídí uchazeče na vhodné a nevhodné kandidáty a sestaví tedy užší předvýběr. Životopisy vhodných kandidátů, jejichž počet je okolo 10, jsou poté zaslány manažerovi toho úseku, kde je volná pracovní pozice obsazována.

5.1.4 Výběrové řízení

Výběrový proces začíná analýzou a tříděním došlých životopisů, které jsou posuzovány z hlediska dosaženého vzdělání, zkušeností, osobních úspěchů a jiných klíčových

faktorů s ohledem na požadavky konkrétní pracovní pozice. Taktéž jsou od uchazečů vyžadovány motivační dopisy a to z toho důvodu, že když se sejde více uchazečů s totožným vzděláním a velmi podobnými pracovními zkušenostmi, je motivační dopis rozhodujícím kritériem. Uchazeči, kteří splní nutné podmínky, jsou pozváni do prvního kola pohovorů.

V prvním kole uchazeče čeká osobní setkání se zástupcem úseku Lidských zdrojů, který má výběr zaměstnanců na starosti. Na pohovoru je uchazeči podrobněji představena pracovní pozice, o kterou má zájem, a zároveň je banka blíže seznámena se zkušenostmi, kompetencemi, silnými stránkami, postojem a zájmem uchazeče. Úspěšní uchazeči jsou následně pozváni do druhého kola, ve kterém je čeká pohovor s budoucím nadřízeným. Během tohoto setkání jsou kandidátovi poskytnuty důležité informace o organizaci. Součástí druhého kola výběrového řízení bývají testy odborných znalostí, testy dovedností, popřípadě simulace určitých situací, které mohou na dané pracovní pozici nastat. Výběr testů se liší dle pozice, na kterou se uchazeč vybírá.

Skupinová forma výběrového řízení neboli assesment centrum je používána při obsazování manažerských pozic, u nichž je důležitá především schopnost vedení a rozvoje lidí a u Traignee programu, které jsou určeny pro absolventy. Assesment centre trvá obvykle celý den a kandidáti procházejí různými modelovými situacemi a podle typu pracovní pozice hrají různé role. U Traignee programu musí uchazeč ještě před tím než se samotného assesment centra zúčastní, doma vykonat psychologický test na počítači a přes Skype vést půlhodinový rozhovor s personalistou v angličtině. Teprve po splnění testu a cizojazyčného rozhovoru, se na centrále banky v Praze účastní modelových situací lišících se dle pozic. Po absolvování těchto modelových situací, hraní rolí apod. je vybráno okolo 5 uchazečů, kteří jsou pozváni na pohovor k nadřízeným dané pobočky. Tímto pohovorem to končí a je vybrán ten nejlepší uchazeč, kterému je pozice nabídnuta.

Výběrové řízení na pozici klientského poradce

Začátek tohoto procesu je stejný, jak už bylo popsáno výše. Na základě splněných požadavků jsou uchazeči vybráni a pozváni na výběrové řízení. Při obsazování pozici klientského poradce se výběrového řízení účastní odpovědná osoba z oddělení lidských zdrojů, nadřízený a senior klientský poradce neboli osoba pracující na této pozici nejdéle. Délka pohovoru je 1-2 hodiny a je složen ze 4 částí:

1. Představení uchazeče – tato část je důležitá především z důvodu uvolnění atmosféry.

Uchazeč má prostor se představit, vypíchnout jeho silné stránky a dosavadní praxi,

dále sdělit co od práce v bance očekává. Naopak hodnotitelé mohou srovnat informace, které získali z životopisu uchazeče a které jim byly sděleny během pohovoru.

2. **Test odborných znalostí** – uchazeči musí vykonat test, ve kterém prokážou své odborné znalosti, především tedy ekonomického směru.
3. **Stresující rozhovor** – cílem této části je zjistit, jak uchazeč reaguje pod zátěží a zda jí je schopen zvládnout. Jsou mu kladeny těžké logické úvahy a snahou hodnotitelů je posoudit, jak daný člověk reaguje, zda propadá panice a zda je schopen uvažovat nahlas.
4. **Prostor pro kladení otázek** – obsahem této poslední části pohovoru je prostor pro kladení otázek jak pro uchazeče, tak pro hodnotitele a vyjasnění si otázek ohledně nástupu, mzdy, apod.

Rozhodnutí o výběru probíhá tak, že se provede hodnocení všech kandidátů, kteří se následně seřadí od nejlepšího k nejhoršímu. Zpravidla mezi prvními dvěma nebo třemi se vybere ten nejlepší uchazeč, kterému je pracovní nabídka nabídnuta.

5.1.5 Rozhodování

Oznámení uchazečům o rozhodnutí je provedeno zpravidla do 14 dnů od posledního kola výběru. Vybraný uchazeč je kontaktován telefonicky a je mu ponechána týdenní lhůta na akceptaci či odmítnutí dané nabídky na zaměstnání ve společnosti. Jakmile nejvhodnější uchazeč přijme nabídku na zaměstnání ve společnosti, odpovědná osoba z oddělení lidských zdrojů se s ním domluví na dalším postupu.

Uchazeči, kteří neuspěli ve výběrovém řízení, jsou vyrozuměni s výsledky elektronicky, prostřednictvím e-mailu, po ukončení celého procesu výběrového řízení.

5.1.6 Nástup nového zaměstnance

Při nástupu nového zaměstnance je veškerou administrací pověřen přímý nadřízený a personalista, v jehož kompetenci je zpracování pracovní smlouvy, tu pak s novým zaměstnancem podepíše jeho přímý nadřízený a domluví se s ním na posledních detailech. Další důležitou podmínkou pro nástup nového zaměstnance je vstupní lékařská prohlídka, kterou musí nový zaměstnanec absolvovat nejdříve měsíc před nástupem a nejpozději den před nástupem do zaměstnání. V případě, že by lékařskou prohlídku neabsolvoval, může být

jeho nástup zamítnut. Taktéž by zamítnutí hrozilo v případě, kdy lékař vydá, že daný uchazeč je nezpůsobilý pro výkon této pozice.

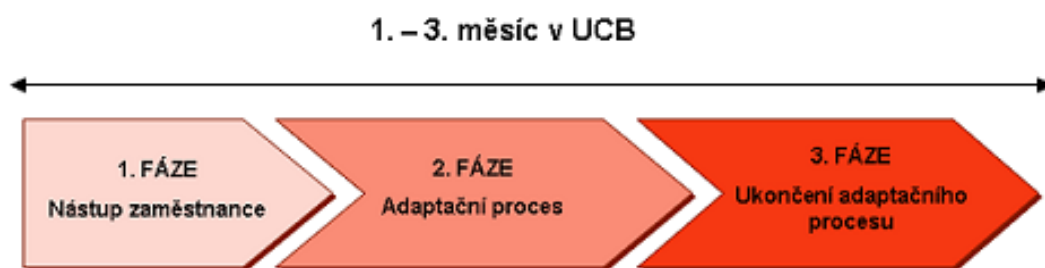
Taktéž si personalisté od nového zaměstnanec vyžádají následující dokumenty:

- zápočtový list
- kopie občanského průkazu
- průkaz zdravotní pojišťovny
- bankovní spojení pro vyplácení mzdy
- případné srážky ze mzdy (dítě, manželka, ZTP)

5.2 Proces adaptace zaměstnanců v bance AB

Proces adaptace zaměstnanců v bance probíhá v krocích znázorněných v Obr. 5.1, které budou postupně detailně popsány.

Obr. 5.2 Fáze adaptačního procesu



Zdroj: Intranet banky

1. fáze: Nástup zaměstnance

První fází dle interních materiálů v procesu adaptace je nástup zaměstnance. Prvotním úkolem je zaslání vyplněné nástupní tabulky viz příloha č. 2, příslušnému útvaru řízení lidských zdrojů.

Ve chvíli, kdy pracovník řízení lidských zdrojů obdrží požadované dokumenty, zasílá nástupní dokumentaci včetně pracovní smlouvy osobě odpovídající za přijetí nového zaměstnance, obvykle manažerovi. Manažer dané pobočky zajistí kompletní vyplnění a podpisy smluv a nejpozději v den nástupu nového zaměstnance posílá zpět útvaru řízení lidských zdrojů.

Při nástupu do zaměstnání je pracovník seznámen s nejdůležitějšími interními pravidly a to s pracovním řádem, s bankovní etiketou, s pravidly oblékání a vzhledu a také dostane pro

orientaci organizační schéma banky. Vše obdrží v předem připravené tištěné podobě, aby si vše mohl ponechat pro případ zapomenutí některých informací. Jsou mu přidělena přístupová hesla do aplikací banky. Taktéž jsou mu přiděleny pracovní prostředky potřebné k výkonu jeho práce (počítač, tiskárna, psací potřeby, apod.) a je seznámen s možností využívání stravenek.

V momentě, kdy je nově příchozí zaměstnanec seznámen s pracovním řádem a dalšími důležitými předpisy, provede ho přímý nadřízený celou bankou a seznámí jej se všemi zaměstnanci a poté přechází do fáze samostatného adaptačního procesu.

2. fáze: Adaptační proces

V úvodu adaptačního procesu se všichni nově nastupující zaměstnanci povinně účastní tzv. Welcome Meetingu, jehož účelem je přivítat nové zaměstnance, představit jim základní strukturu celé společnosti, zázemí banky a její čelní představitele, hlavní strategii banky, její cíle a postavení na trhu.

Po příchodu do zaměstnání každý nový zaměstnanec absolvuje školení, která jsou ze zákona povinná, konkrétně se jedná o školení:

- Bezpečnost práce (1x za 2 roky)
- Požární ochrana (1x za 2 roky)
- Specifika BOZP a PO (jednorázově)
- První pomoc (jednorázově)

Dále musí všichni nově příchozí zaměstnanci bez ohledu na pracovní pozici projít povinnými převážně e-learningovými školeními danými v organizaci:

- Praní špinavých peněz a finanční sankce (1x za 12 měsíců)
- Trestní odpovědnost (1x za 2 roky)
- Operační riziko (jednorázově)
- Kodex chování (jednorázově)
- Nový občanský zákoník (jednorázově)
- Protikorupční politika (jednorázově)
- ICT Security (1x za 12 měsíců)

Samotný adaptační proces v organizaci je složen z kombinace tréninků (prezenčních, e-learningových) a prakticky zaměřených aktivit na pobočce (tzv. on the job training). Po každém teoretickém bloku následuje procvičení v praxi na základě konkrétně definovaných úkolů na závěr školení. Na začátku a na konci každého produktového školení je zařazen test, případně praktická zkouška. Finální test, jehož splnění na min. 80%, je nezbytnou podmínkou pro úspěšné zakončení zkušební lhůty. Test je složen pouze z informací, které jsou účastníkům předány na školení. Pokud některý ze zaměstnanců nedosáhne požadované minimální hranice, může ho absolvovat v náhradním termínu.

Za adaptaci zaměstnance zodpovídá jeho přímý nadřízený, jehož rolí je především seznámení zaměstnance s celým procesem, dohled nad plněním jednotlivých částí adaptace a následné zhodnocení úspěšnosti celého procesu. Nástroje, které k tomu využívá, jsou adaptační karta a prezentace o adaptaci ke každé pozici. Prezentace o adaptačním procesu je souhrnnou informací o všech adaptačních aktivitách vztahujících se k dané pozici. Adaptační karta je pak dokumentem, do něhož nadřízený vyplňuje hodnocení všech aktivit v průběhu adaptace a následně jej vyplněný zasílá na HR. V příloze č. 3 je vyobrazena adaptační karta pro pozici klientského poradce.

On the job training – je nedílnou součástí adaptačního procesu. Jedná se o praktický zácvik na pobočce/oddělení. Nadřízený zaměstnance seznámí s hlavními cíli spojenými s jeho rolí a s jeho očekáváním od pracovního výkonu. Následně seznámí zaměstnance se vším, co je klíčové pro zvládnutí jeho pracovní role.

Nástup zaměstnance je totožný u všech pracovních pozic. Tréninky, školení a další průběh adaptace jsou však pro nově příchozí zaměstnance odlišné. Záleží na tom, na jaký úsek a na jakou pracovní pozici zaměstnanec nastupuje. Na pobočce banky na Severní Moravě se setkáme s těmito pracovními pozicemi:

Klientský poradce

Zaměstnanec musí v prvním měsíci po nástupu absolvovat školení na bankovní minimum; transakce a účty; pokladnu; podpisové vzory; osobní doklady a šeky. V druhém měsíci se jedná o školení na investice a depozita; úvěry; telefonní a prodejní dovednosti; prevence rizik. V rámci „On the job trainingu“ musí absolvovat obsluhu pokladny za pomoci

zkušeného kolegy, seznámit se s intranetem organizace. Vyslechnout si prodejní rozhovory a následně si je sám vyzkoušet.

Osobní bankéř

Na pozici osobního bankéře se zaměstnanec musí zúčastnit školení na bankovní minimum; transakce a účty. V druhém měsíci absolvuje školení na úvěry; investice a depozita; prodejní a telefonické dovednosti. V rámci „On the job trainingu“ samostatně připraví jednání a vyzkouší si několik telefonátů s klienty.

Komerční bankéř

Zaměstnanec absolvuje v prvním měsíci školení na transakce a školení se zaměřením na produkt a proces. V praxi si vyzkouší vytvořit bankovní produkt a spolu se zkušeným zaměstnancem si natrénují telefonický prodejní rozhovor. V následujícím měsíci je povinen absolvovat školení na finanční analýzu; úvěry; prodejní dovednosti a akvizice; telefonování.

Akviziční bankéř

V případě, že zaměstnanec nastupuje na pozici akvizičního bankéře, musí absolvovat tytéž školení, jako u pozice komerčního bankéře. Jediná odlišnost nastává v praxi, kdy zaměstnanec musí projít rotací u zkušených akvizičních bankéřů. Samostatně si vyzkouší připravit jednání a založit klienta v aplikaci banky.

Bankéř pro svobodná povolání

Zaměstnanec na pozici bankéře pro svobodná povolání se v prvním měsíci zúčastní již zmiňovaných školení na transakce a školení se zaměřením na produkt a proces. Navíc musí absolvovat školení na investice. V dalším měsíci se jedná o školení na úvěry, prodejní a telefonické dovednosti. V praxi si poté vyzkouší samostatně zorganizovat a připravit jednání. V programu EuroSig si vyzkouší založení klienta a spolu se zkušeným kolegou absolvuje pár pracovních schůzek a jednání.

Úvěrový bankéř

V prvním měsíci po nástupu na pozici úvěrového bankéře nový zaměstnanec absolvuje čtyřdenní školení na hypotéky a jednodenní školení na bankovní minimum. Pár dní poté ještě pracuje po boku zkušeného kolegy.

Manažer pobočky

V případě, že nový zaměstnanec nastupuje na pozici manažera, musí se zúčastnit manažerské akademie, kde absolvuje různá školení. Jedním z nich se jednodenní školení zvané **HR minimum**, kde zaměstnanci dostanou přehled o tom, jak fungují procesy řízení lidských zdrojů v bance. Dozví se řadu praktických informací pro řešení nejčastějších manažerských situací. Budou provedeni nejdůležitějšími oblastmi pracovního práva a personální administrativy.

Dále se zúčastní dvoudenního školení na **základní manažerské dovednosti**, které je zaměřeno na zvládání všech základních kroků k naplnění role manažera. Budou se zabývat tématy komunikace, motivace, manažerské styly řízení, delegování a zvládání konfliktních situací. Vše je doplňováno ukázkami z praxe.

V poslední řadě absolvují školení na pochopení vlivů emocí a emoční inteligence na dosahování stanovených cílů v profesionálním i osobním životě. Školení rozvíjí vědomé využívání emoční inteligence zaměřené na zvyšování individuálního a týmového výkonu a schopnost kombinovat racionální přístup s emočními prvky.

Zaměstnanci, kteří budou pracovat s hotovostí, musí absolvovat odborný kurz dle zákona č. 136/2011 Sb., který je zaměřen na rozpoznávání pravosti bankovek a mincí podezřelých z padělání nebo pozměňování. Tento kurz je ukončen složením závěrečné zkoušky, po jejímž úspěšném složení je zaměstnanci vystaven certifikát ČNB. Tento certifikát je vystaven na jméno, je neprenosný a jeho platnost není časově omezena. Celý tento kurz včetně jednoho opravného termínu hradí banka. V případě, že zaměstnanec nesloží zkoušku ani v opravném termínu, musí absolvovat celý dvoudenní kurz znovu a vše si hradí sám. Dokud zaměstnanec neobdrží certifikát, nesmí pracovat s hotovostí.

3. fáze: Ukončení adaptačního procesu

U této fáze dojde ke zhodnocení celého procesu adaptace oběma stranami, proběhne tzv. zpětnovazebný rozhovor. Nový zaměstnanec zhodnotí, zda mu byly sděleny veškeré informace potřebné k zapracování se na pracovní pozici, zda mu byli kolegové nápomocni, zda mu byly poskytnuty všechny potřebné pracovní pomůcky a také může zdůraznit nedostatky. Naopak zaměstnavatel posoudí, jak se nový zaměstnanec zapracoval, jak zapadl do kolektivu a na závěr s ním projde adaptační kartu, kde je nový zaměstnanec ohodnocen za

jednotlivá školení a práci. Adaptační proces je ukončen vypršením zkušební pracovní doby, tedy po třech měsících.

5.4 Účast na výběrovém řízení

V rámci tvorby své diplomové práce se autorka zúčastnila výběrového řízení na pozici klientského poradce. Pozice bude od března volná, z důvodu odchodu ženy na mateřskou dovolenou. Výběrové řízení se konalo od 9 do 18 hod. v samotné budově banky v Ostravě a pozváno bylo 9 uchazečů, kteří splnili podmínky uvedené na inzerátu. Mezi uchazeči bylo 5 žen a 4 muži. I přesto, že byl inzerát umístěn na vývěsce a uveden na intranetu banky, nenašel se ze stávajících zaměstnanců nikdo, kdo by byl hoden této pozice. Z toho důvodu byl následně inzerát uveden na internetové stránky banky a všech 9 pozvaných uchazečů bylo z vnějších zdrojů.

Výběrového řízení se účastnil přímý nadřízený a jeho nadřízený, senior klientský poradce a personalista. Pohovor s každým uchazečem trval přibližně hodinu. Na úvod se nekonalo žádné hromadné uvítání, uchazeči přicházeli do banky jednotlivě, dle domluvené hodiny.

Jak už bylo zmíněno v popisu výběrového řízení, je celý pohovor rozdělen do 4 částí. V první části se uchazeč představil a sdělil své představy o práci v bance. Hodnotitelé měli po ruce uchazečův životopis a doptávali se na informace v něm uvedené, především tedy na dosavadní pracovní zkušenosti a zároveň si dělali poznámky. Následovala část druhá, test odborných znalostí. Test nebyl v papírové podobě, ale hodnotitelé kladli uchazeči otázky z oblasti ekonomiky. Byly jim ukázány rozvahy a výkazy zisků a ztrát, v případě, že by šlo o právnickou osobu a uchazeči měli zhodnotit a posoudit, co je v nich neobvyklé a co naopak běžné, zda by tomuto klientovi poskytli úvěr a jak by zněla jejich rada klientovi. Dále se jich hodnotitelé tázali na teoretické znalosti typu co je úvěr, hypotéka, jak se zhruba pohybují úrokové sazby, zda ví co je to HDP, apod. Aby zjistili, jak bude uchazeč pracovat pod případným nátlakem, jeden z nadřízených se ujal kladení zátěžových úloh, např. jaký kanál je lepší, kulatý nebo hranatý, a proč? Dále na který den padne Štědrý den, když rok má 53 neděl a je nepřestupný? Nejednalo se jim o správné odpovědi, ale o to, jaká je uchazečova reakce na tyto úlohy. Zda zpanikaří nebo začnou rychle chrlit své odpovědi, zda jsou schopni přemýšlet nahlas. Odpovědi některých uchazečů byly opravdu úsměvné a je až neuvěřitelné, co takové

úlohy s člověkem, který je ve stresu, jelikož je právě na výběrovém řízení a chce zaujmout, mohou způsobit. Po zátěžových úlohách pro uvolnění a zpříjemnění atmosféry, byly uchazeči kladeny formální otázky typu, kdy by uchazeč mohl nastoupit, jakou má představu o svém platovém ohodnocení a měl prostor i uchazeč pro kladení jakýchkoliv otázek směrem k hodnotitelům. V případě, že již byly zodpovězeny odpovědi na všechny dotazy a již nebylo co dále probírat, hodnotitelé se s uchazečem rozloučili, poděkovali jim za účast a zájem a bylo jim sděleno, že o vyhodnocení budou informováni elektronicky nebo telefonicky personalistou.

Po desetiminutové pauze byl zavolán do zasedací místnosti další z uchazečů, který již čekal, a vše probíhalo stejně a nanovo.

5.3 Analýza dotazníkové šetření

Součástí analýzy procesu výběru a adaptace zaměstnanců je dotazníkové šetření, které má za cíl zjistit spokojenost stávajících zaměstnanců s těmito procesy. Dotazník je zaměřen na průběh výběrového řízení a následnou adaptaci v bance AB. Jednotlivé otázky dotazníku jsou sestaveny tak, aby bylo možné z něj následně vyhodnotit skutečnosti a případnou spokojenost či nespokojenost zaměstnanců s těmito procesy. Dotazník je umístěn na konci diplomové práce v příloze č. 4.

V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno všech 47 zaměstnanců pobočky banky na Severní Moravě, kteří pracují na různých pozicích. Byl rozeslán elektronickou formou, z důvodu zachování anonymity a vrátilo se mi 45 vyplněných dotazníků, návratnost tedy činila 95,7 %.

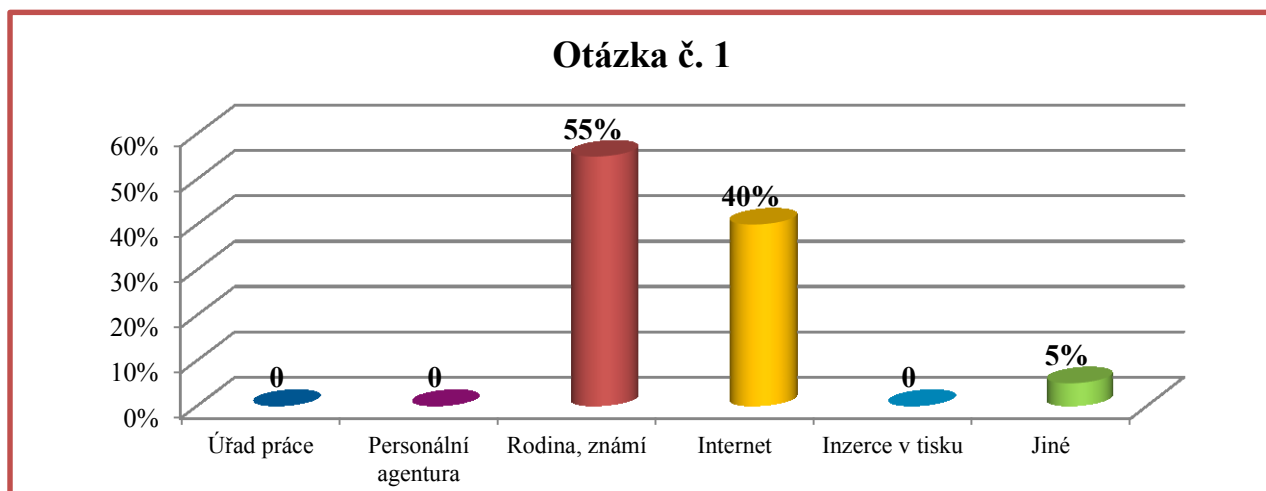
Dotazník je složen ze tří částí, první část je zaměřena na proces výběru zaměstnanců a zahrnuje 9 otázek, z nichž 6 polouzavřených. Dalších 9 uzavřených a 2 polouzavřené otázky jsou věnované procesu adaptace zaměstnanců a v poslední části dotazníku jsou uvedeny 2 identifikační otázky. Dotazovaní musí vybrat vždy jen jednu odpověď, pokud u otázky není napsáno jinak.

Otázka č. 1 Odkud jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici?

První otázka byla věnována zjištění, odkud se zaměstnanec dozvěděl o volné pracovní pozici. Jak již bylo v charakteristice procesu výběru zmíněno, banka preferuje doporučení uchazeče od stálých zaměstnanců. Jak můžeme v grafu 5.1 vidět, 55% z respondentů se o volné pracovní pozici dozvědělo právě od své rodiny nebo známých. Dalších 40 % z internetu, konkrétně z internetových stránek banky. 2 zaměstnanci zatrhli odpověď jiné a konkrétně

odpověděli, že o volné pracovní pozici se dozvěděli na workshopu, který se konal na Vysoké škole báňské - Technické univerzitě Ostrava. Možnosti personální agenturu, inzerce v tisku a Úřad práce nezvolil nikdo ze zaměstnanců, z toho také vyplývá, že tyto zdroje k získávání pracovníků banka nevyužívá. Otázkou je, zdali je to správně či nikoli.

Graf 5.1 Zdroj informací o volné pozici

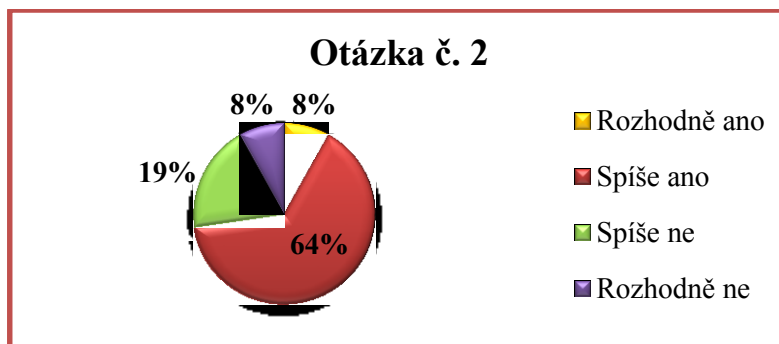


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2 Byly pro Vás informace uvedené na inzerátu dostačující k pochopení pracovní pozice?

Cílem druhé otázky bylo zjistit, zda obsah inzerátu je dostačující k pochopení náplně práce pro volné pracovní pozice. Z grafu je patrné, že pro většinu respondentů byly informace postačující, avšak 27 % zaměstnanců uvedlo zápornou odpověď, z nichž dokonce 5 zaměstnanců uvedlo, že z informací uvedených v inzerátu jim vůbec nebylo jasné, co by mohlo být náplní volné pracovní pozice, o kterou se zajímali. Jednalo se především o analytiku, komerční bankéře a bankéře pro svobodná povolání. O detailních informacích se pak dozvěděli až na samotném výběrovém řízení.

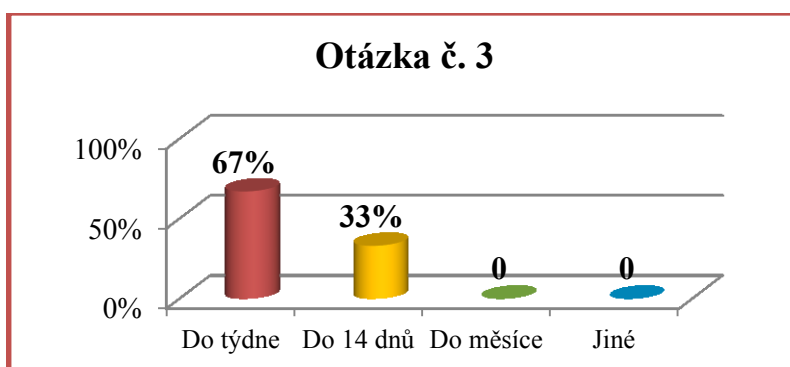
Graf 5.2 Dostačující informace k pochopení pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3 Za jak dlouho jste dostal/a od zástupců organizace zpětnou vazbu s pozváním k výběrovému řízení?

Z odpovědí vyplývá, že se zástupci organizace snaží kontaktovat uchazeče v co nejbližší době, převážně tedy do týdne. Jak je z grafu 5.3 patrné tuto odpověď zvolilo 30 respondentů. Zbylých 15 respondentů, tedy 33 %, čekalo na odpověď více než jeden týden, odpověď však obdrželi do 14 dnů od zaslání životopisů. Žádný ze stávajících zaměstnanců nečekal na odpověď delší dobu. V tomto ohledu je to pro banku AB chvályhodné, jelikož 14-ti denní lhůta pro zaslání odpovědi je ještě přijatelná. Je třeba brát ohled na to, že banka je velkou organizací a veškeré administrativní záležitosti musí projít řešením na centrále banky v Praze. **Graf 5.3 Doba pro kontaktování uchazeče organizací**



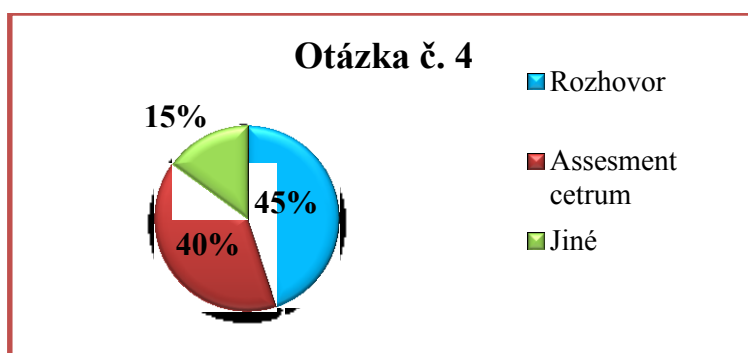
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4 Jakou formou probíhalo Vaše výběrové řízení?

Touto otázkou jsem se snažila zjistit, zda a jakou formou u dotazovaných probíhalo výběrové řízení. U této otázky se odpovědi lišili dle pracovní pozice, na které dotazovaný

pracuje, tyto odlišnosti jsou detailněji znázorněny v tabulce 5.1. Četnost odpovědí u Assessment centra a rozhovoru je velmi podobný. 7 respondentů vybralo odpověď jiné a uvedli, že se buď účastnili dvou kol pohovorů, anebo byli vybráni přímo na základě dlouholeté spolupráce.

Graf 5.4. Forma výběrového řízení



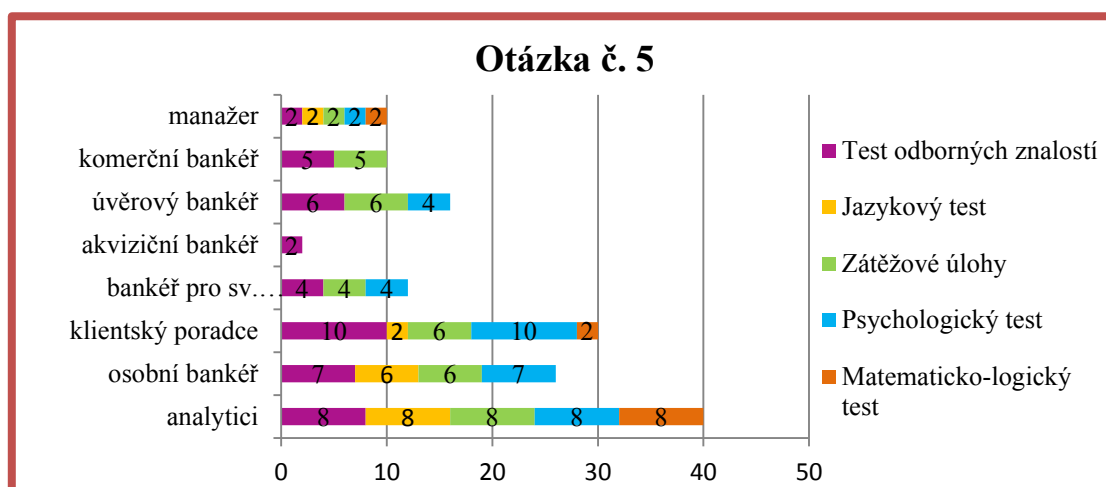
Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky v příloze č. 11 můžeme vyčíst, že 4 osobní bankéři se pro výběr účastnili rozhovoru a 2 Assessment centra. U klientských poradců je to poměrně rozmarné, ale většina z nich si prošla pohovorem, stejně jako všichni dotazovaní komerční bankéři. Naopak všichni analytici spolu s manažery museli absolvovat Assessment centrum s výjimkou jednoho z manažerů, který byl přijat na základě dlouholeté známosti a spolupráce. Pro akviziční bankéře, úvěrové bankéře, bankéře pro svobodná povolání je při výběru zvolena metoda pohovoru ať už jednokolového nebo více kolového.

Otázka č. 5 Jaké další metody byly součástí Vašeho výběrového řízení?

U této otázky měli dotazovaní možnost zvolit více odpovědí. Z následujícího grafu je patrné, že ti co uvedli u předchozí otázky, že jejich výběrové řízení probíhalo formou Assessment centra, uvedli, že všechny další zmíněné metody byly součástí jejich výběrového řízení. Všechny 8 analytiků zvolilo všechny nabízené odpovědi, taktéž manažeři. Jazykové a matematicko-logické úlohy se při pohovoru s uchazečem nevyužívají. U všech pozic při pohovoru probíhá test odborných znalostí, zátěžové úlohy, které slouží k tomu, jak by uchazeč zvládal práci pod stresem a také psychologické testy jsou součástí výběru zaměstnanců každé z pozic s výjimkou akvizičních bankéřů, kde je kladen důraz právě na odborné znalosti.

Graf 5.5 Metody použité při výběru zaměstnanců

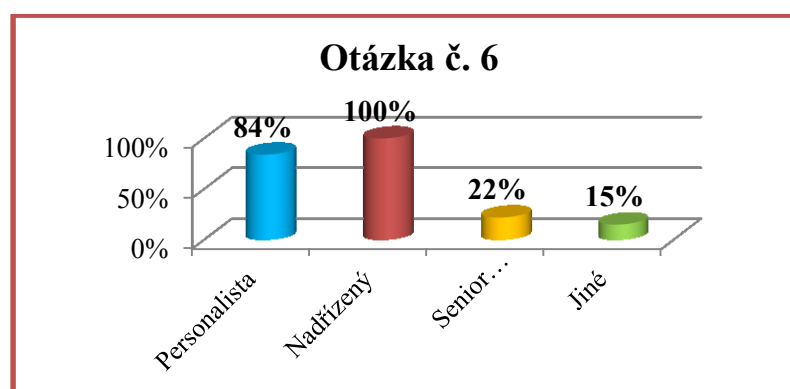


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6 Kdo byl přítomen u Vašeho výběrového řízení?

Cílem této otázky bylo zjistit, kolik hodnotitelů se výběrového řízení účastní. Stejně jako u předchozí otázky, měli respondenti možnost zvolit více než jednu odpověď. U všech výběrových řízení byl přítomen přímý nadřízený té pozice, na kterou se uchazeč hlásí. V případě, že se neúčastní personalista, což uvedlo 16 % respondentů, je přítomen nadřízený nadřízeného, což těchto 8 respondentů uvedlo v odpovědi „jiné“. Všech 8 dotazovaných analytiků spolu s dvěma osobními bankéři uvedlo, že při jejich výběrovém řízení byl přítomen i senior zaměstnanec, tedy člověk, který na této pozici v bance pracuje již delší dobu.

Graf 5.6 Přítomnost zástupců u výběrového řízení

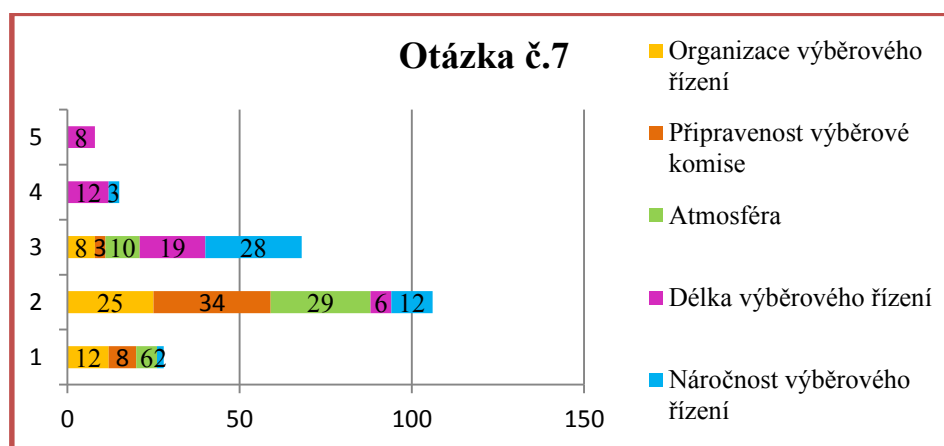


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7 Jak byste ohodnotili průběh výběrového řízení?

Tato otázka je zaměřena na zjištění spokojenosti zaměstnance s celkovým průběhem výběrového řízení. Respondenti měli organizaci výběrového řízení, připravenost výběrové komise, atmosféru, délku výběrového řízení a jeho náročnost, možnost ohodnotit na stupnici od 1 do 5, kdy 1 znamenalo hodnocení nejlepší a 5 naopak nejhorší.

Graf 5.7 Hodnocení průběhu výběrového řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

Organizaci výběrového řízení ohodnotili respondenti při nejhorším známkou 3, od 25 respondentů získala 2 a 12 respondentů ji ohodnotilo na výbornou.

Připravenost výběrové komise s výjimkou 3 respondentů, hodnotili chvalitebně až výborně. Můžeme tedy zhodnotit, že si zaměstnanci odpovědní za výběr zakládají na odborné přípravě a jsou v této oblasti dostatečně vzděláni.

Atmosféru výběrového řízení už tolik respondentů na výbornou nevnímalo, i když našlo se 6 respondentů. Chvalitebně atmosféru ohodnotilo až 29 respondentů a pouze dobré hodnocení uvedlo 10 respondentů. Celkově to ale můžeme zhodnotit docela kladně, hodnotitelé se snaží napjatou atmosférou trochu ulehčit.

Nejhorší hodnocení získala délka výběrového řízení, jako jediný z bodů nezískal žádné výborné hodnocení. Respondenti, kteří absolvovali pohovor, hodnotili délku chvalitebně a dobře. Naopak převážně těm zaměstnancům, kteří se účastnili assesment centra, přišlo

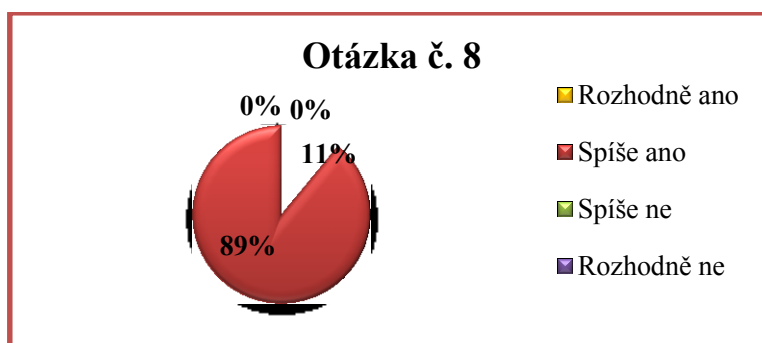
výběrové řízení dosti dlouhé a hodnotili tedy známkami 4 a 5. V tomto ohledu, by měli zástupci banky zhodnotit, zda délka výběrového řízení je pro uchazeče přijatelná.

Rozmanité hodnocení jsme získali i u náročnosti výběrového řízení. 12 respondentů oznámkovalo náročnost známkou 2, 28 respondentů průměrnou známkou 3 a 3 respondenti dokonce zvolili známku 4.

Otázka č. 8 Byly Vám při výběrovém řízení poskytnuty veškeré informace o pracovní pozici?

Účelem této otázky bylo zjistit, zda jsou uchazečům při výběrovém řízení poskytnuty veškeré informace týkající se pracovní pozice, o kterou se ucházejí. Z grafu 5.8 je patrné, že žádný z respondentů nezvolil zápornou odpověď a tudíž můžeme vyvodit, že zaměstnanci banky dbají na to, aby uchazeč měl o náplni jejich potenciálního zaměstnání veškeré informace.

Graf 5.8 Informace o pracovní pozici na výběrovém řízení



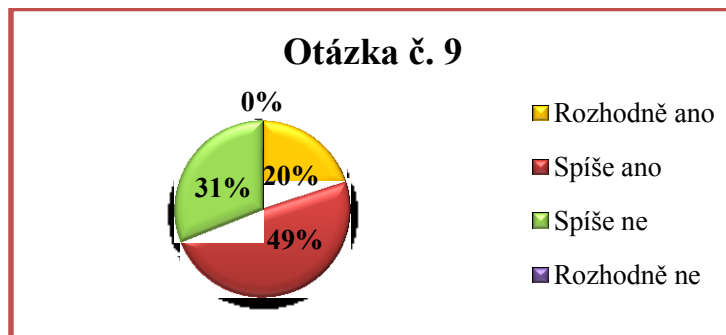
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9 Bylo pro Vás výběrové řízení náročné?

Cílem této otázky bylo zjistit odlišnou náročnost mezi různými metodami výběrového řízení. Odpověď „rozhodně ano“ zvolilo 9 (20 %) respondentů, konkrétně 8 analytiků a jeden manažer, kteří absolvovali právě Assesment centrum. Dalších 22 (49 %) respondentů volilo také kladnou odpověď, ačkoli ne tak ráznou, jako předchozích 20%. Odpověď „spíše ne“ zvolilo 14 respondentů a byli to především komerční bankéři, úvěroví bankéři, akviziční bankéři, bankéři pro svobodná povolání a klientští poradci. Všichni tito absolvovali při výběrovém řízení rozhovor spolu s doplňkovými testy. U odpovědi „rozhodně ne“ můžeme

vidět 0 %, tudíž pro každého ze stávajících zaměstnanců bylo výběrové řízení do jisté míry náročné, pro někoho více pro jiného zas minimálně.

Graf 5.9 Náročnost výběrového řízení

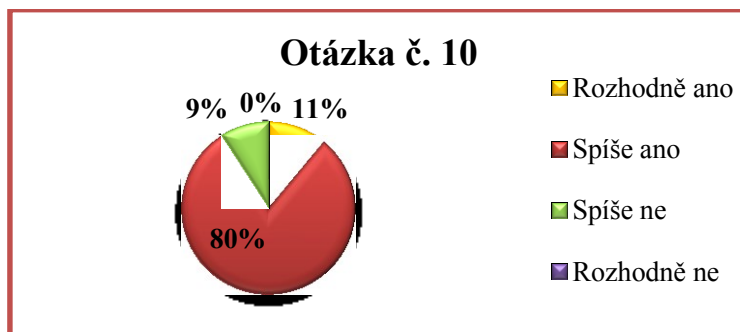


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č.10 Byl/a jste při nástupu do zaměstnání dostatečně seznámen/a s pracovní náplní a povinnostmi?

Převážná většina respondentů byla při svém nástupu do zaměstnání seznámena s náplní a obsahem práce a také se svými povinnostmi, 11 % z nich dokonce uvedlo, že byli seznámeni velmi důkladně. Každému novému zaměstnanci je při nástupu věnována brožura, něco jako orientační balíček, který obsahuje důležité a podstatné informace pro vykonávání práce v bance, který obsahuje etický kodex, pravidla oblékání, informace o organizaci, apod. Pouze 4 respondenti uvedli, že s tímto nebyli dostatečně seznámeni a to především z důvodu rychlého až nečekaného nastoupení do zaměstnání.

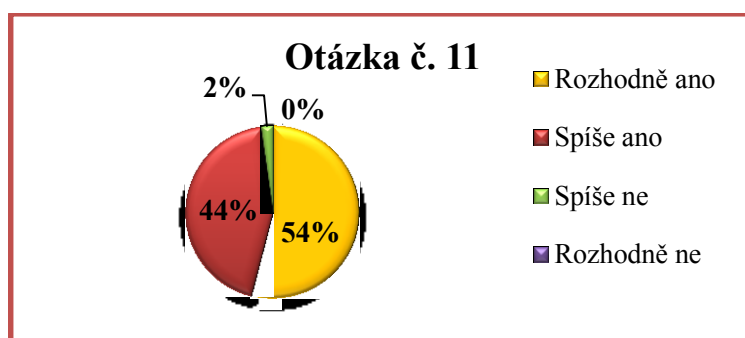
Graf 5.10 Seznámení s pracovními povinnostmi



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11 Byl/a jste při nástupu seznámen/a s ostatními zaměstnanci banky?

Účelem této otázky bylo zjistit, zda v bance dbají na sociální adaptaci nového zaměstnance. Z grafu můžeme vyčíst, že snahou banky je, aby nový zaměstnanec co nejlépe zapadl do nového kolektivu, což rozhodně přispěje k jeho pracovním výkonům. Bude se moci na kohokoliv obrátit s prosbou, nebude do práce chodit se strachem, apod. Pouze 1 z respondentů uvedl, že k seznámení při nástupu nedošlo a tudíž můžeme shrnout, že noví zaměstnanci jsou při nástupu seznamováni se svými kolegy, což mu do určité míry určitě zjednoduší adaptaci. **Graf 5.11 Seznámení s ostatními zaměstnanci**

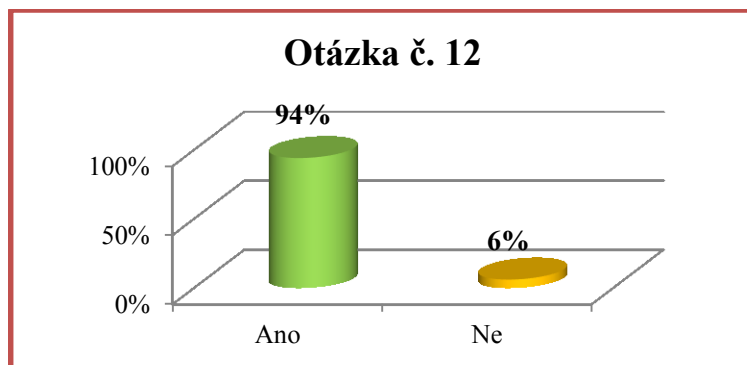


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12 Obdržel/a jste adaptační plán?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda při nástupu do zaměstnání respondenti obdrželi adaptační plán, aby věděli kdy, co a pod vedením koho bude probíhat. U této otázky měli respondenti na výběr pouze ze dvou odpovědí. Z grafu 5.12 můžeme vyčíst, že kromě 3 respondentů všichni uvedli, že obdrželi adaptační plán. Zmínění 3 respondenti pracují na pozici office asistent a na tuto pozici není adaptační plán vytvořen, a tudíž ho nemohli obdržet. Pro všechny ostatní pracovní pozice má banka adaptační plány vytvořené.

Graf 5.12 Obdržení adaptačního plánu

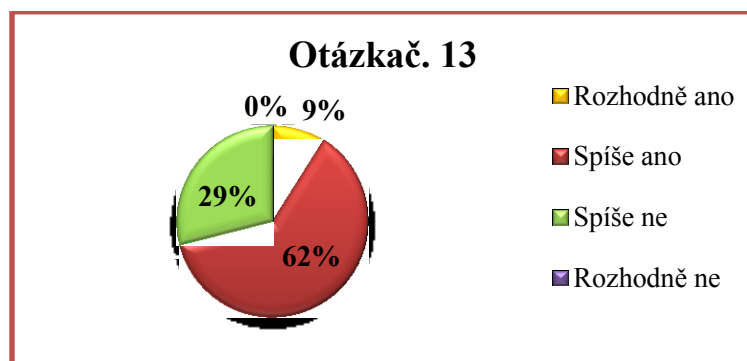


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13 Postupovali jste při adaptaci podle adaptačního plánu?

Tato otázka navazuje na předchozí otázku a odpovídali na ni pouze ti, kteří u předchozí otázky zvolili odpověď „ano“. Na tuto otázku tedy odpovědělo 42 respondentů. U otázky, zda podle adaptačního plánu postupovali, už převaha kladných odpovědí nebyla. Ve 28 případech probíhala adaptace až na malé výjimky dle plánu, ve 4 dokonce bez jakýchkoliv výjimek postupovali podle plánu. 13 respondentů upozornilo v dotazníku na malý nesoulad mezi skutečností a plánem adaptace a to převážně z důvodu konání školení, kterých se museli účastnit, jejichž termín se měnil.

Graf 5.13 Postup při adaptaci dle plánu



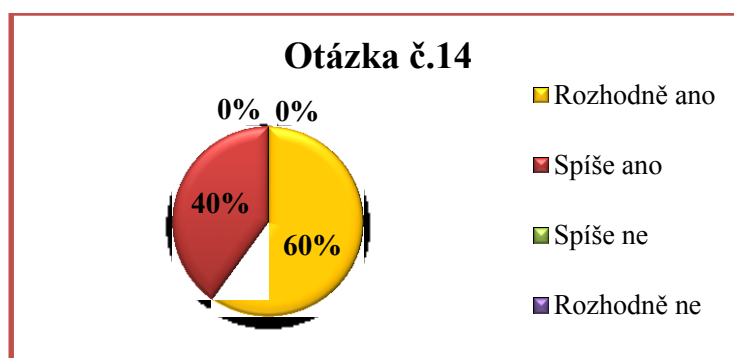
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14 Absolvoval/a jste všechna školení uvedená ve Vaší adaptační kartě?

Pro každou pracovní pozici v bance je vytvořena adaptační karta, kde jsou zaznamenána veškerá školení, kterých se zaměstnanec na dané pozici musí účastnit, dále termíny a odpovědnost za ně. Po vykonání těchto školení a případných testů se vše do této

karty zapíše a odesílá na oddělení řízení lidských zdrojů do Prahy. Nikdo z respondentů neuvedl, že by se předepsaných školení neúčastnil. 27 respondentů uvedlo odpověď „rozhodně ano“ a zbývajících 18 „spíše ano“ a to z toho důvodu, že už si na všechna ta školení nemohli vzpomenout. Procesem adaptace si prošli už před dlouhou dobou.

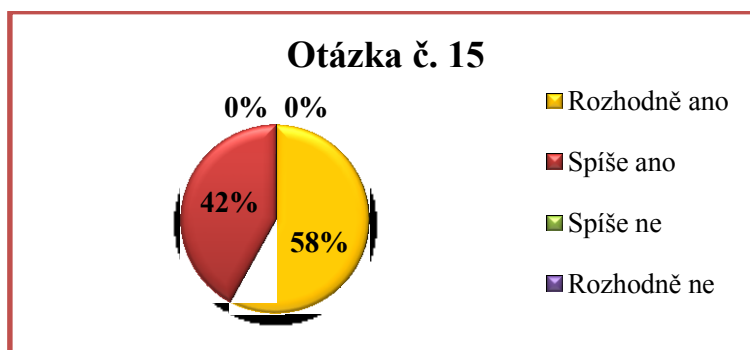
Graf 5.14 Absolvování všech školení



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15 Myslíte si, že Vám byla věnována dostatečná pozornost v rámci adaptačního procesu?

Na otázku, zda byla respondentům věnována dostatečná pozornost během adaptace, nikdo neopověděl záporně. Zase se utvrzuje, že v bance dbají na sociální adaptaci a jsou novým zaměstnancům kdykoliv k dispozici a to také mohu potvrdit ze své vlastní zkušenosti. 26 respondentů dokonce uvedlo, že byli naprosto spokojeni s pozorností, která jim byla v rámci adaptace věnována. Zbýlých 19 respondentů si taktéž na nic v této oblasti nestěžovali a byli spokojeni. **Graf 5.15 Pozornost v rámci adaptačního procesu**

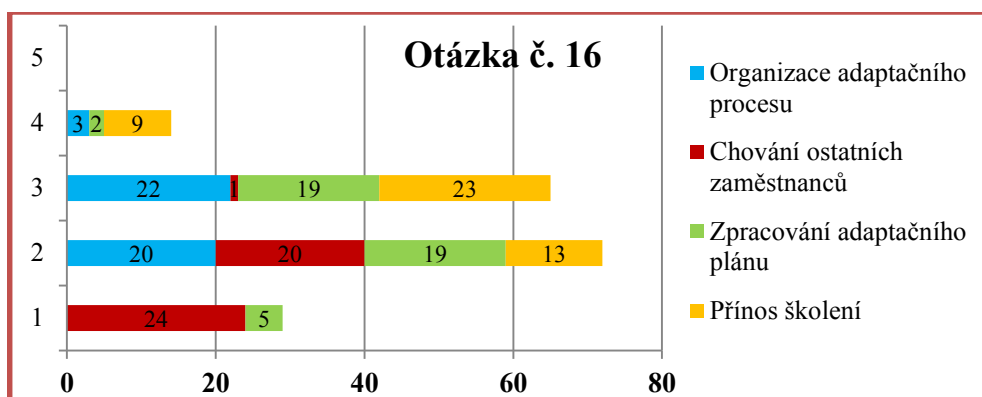


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16 Jak byste ohodnotil/a průběh adaptace?

Podstatou této otázky bylo zjistit, jak by stávající zaměstnanci ohodnotili průběh jejich adaptace v organizaci. Podobně jako u hodnocení procesu výběru měli jednotlivé body ohodnotit na stupnici od 1 do 5.

Graf 5.16 Ohodnocení průběhu adaptace



Zdroj: Vlastní zpracování

Organizaci tohoto procesu zhodnotilo z důvodu malých nedostatků 20 respondentů chvalitebně. 22 respondentů označilo organizaci procesu adaptace za průměrnou a další 3 s ní v žádném případě spokojeni nebyli a to především s důvodu nedodržování adaptačního plánu.

Co se týká sociální adaptace a chování kolegů v bance, setkáváme se většinou s pozitivními ohlasy a kladnými odpověďmi. 53% respondentů uvedlo naprostou spokojenost s chováním ostatních zaměstnanců. Dalších 44 % hodnotilo známkou 2.

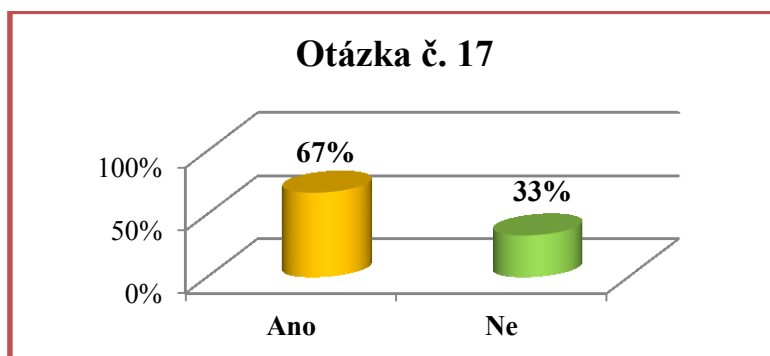
Zpracování adaptačního plánu se na výbornou líbilo 5 respondentům. Pár nedostatků v nich pak objevilo 42 % respondentů a průměrně ohodnotilo zpracování adaptačního plánu dalších 19 respondentů. Toto průměrné hodnocení volili především ti respondenti, kteří adaptační plán při nástupu obdrželi, ale nebyl úplně dodržován.

Nejhorší hodnocení získal přínos jednotlivých školení. Pro 13 respondentů byla školení do určité míry přínosná. 23 respondentů využilo informace získané na školení jen z části, a proto hodnotili známkou 3. Dalších 9 respondentů získané informace využili pouze minimálně, a tudíž pro ne nebyla školení přínosem.

Otázka č. 17 Probíhalo průběžné hodnocení v rámci adaptace?

U této otázky byly respondentům nabídnuty jen dvě základní odpovědi. 30 respondentů uvedlo, že v rámci jejich adaptace probíhalo průběžné hodnocení. Převážně tedy krátkým rozhovorem se svým nadřízeným, většinou ve 14-ti denním intervalu. U 15 respondentů průběžné hodnocení neprobíhalo vůbec.

Graf 5.17 Průběžné hodnocení adaptačního procesu

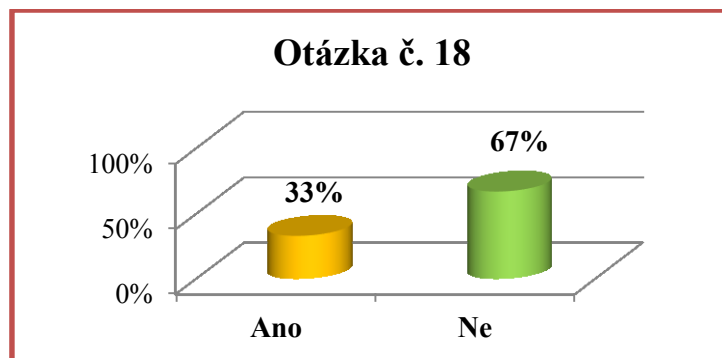


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18 Došlo na konci adaptačního procesu k jeho závěrečnému zhodnocení, jestli ano uveďte prosím jakým způsobem?

Stejně jako u předchozí otázky měli respondenti na výběr pouze ze dvou odpovědí, s tou výjimkou, že u kladné odpovědi měli doplnit způsob hodnocení. Smyslem této otázky bylo zjistit, zda proběhlo závěrečné hodnocení zaměstnance s nadřízeným. Ti co u přechozí otázky odpověděli, že se svým nadřízeným průběžně nehodnotili proces adaptace, tak u této otázky zvolili kladnou odpověď a uvedli, že konečné hodnocení proběhlo rozhovorem, kdy si vzájemně celý tento proces zhodnotili a probrali jeho klady a zápory.

Graf 5.18 Konečné zhodnocení procesu adaptace

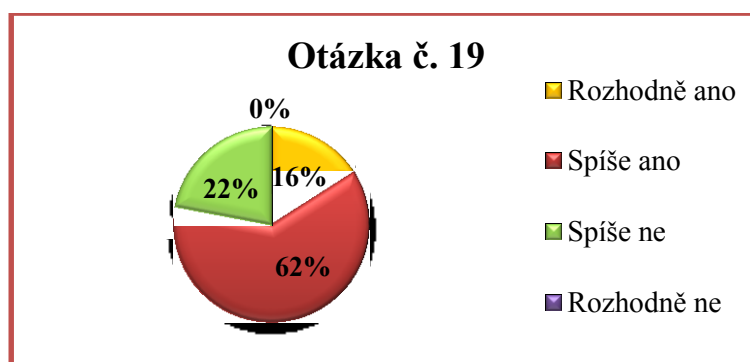


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19 Byl/a jste spokojen/a s průběhem adaptace?

Cílem této otázky bylo zjistit spokojenost s celkovým průběhem adaptace. 28 z respondentů bylo s průběhem až na pár malých nedostatků spokojeno a 7 dokonce naprosto spokojeno. Ti, kterým se měnily termíny školení, nebyl dodržován adaptační plán a další věci, uvedli, že průběh jejich adaptace pro ně až tak přijatelný nebyl.

Graf 5.19 Spokojenost s průběhem adaptace



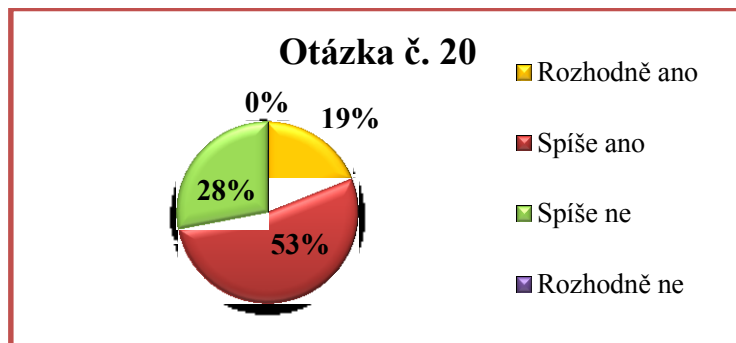
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 20 Byl/a jste schopný/á vykonávat pracovní činnost po adaptačním procesu samostatně?

Velká část respondentů neměla problém po skončení adaptačního procesu svou pracovní činnost vykonávat samostatně. Kladnou odpověď zvolilo až 72 % zaměstnanců. 13 z respondentů uvedlo, že po ukončení adaptačního procesu si nebyli jisti, zda svou činnost dokážou vykonávat samostatně a jednalo se především o zaměstnanci, kteří výše uvedli, že

nebyli s průběhem adaptace spokojeni a taktéž, že absolvovaná školení jim nebyla až tak přínosem.

Graf 5.20 Schopnost vykonávat práci po adaptaci samostatně

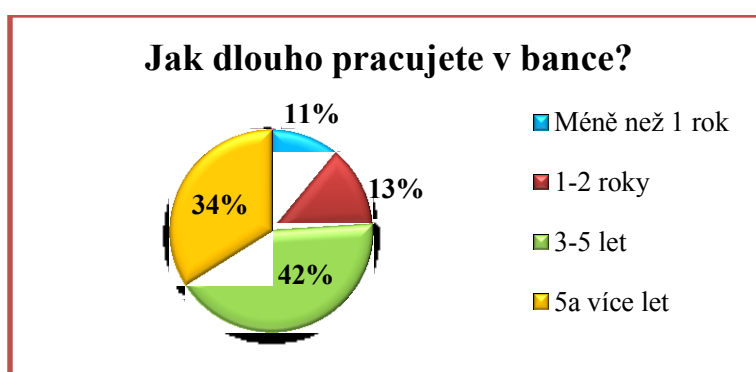


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 21 Jak dlouho pracujete v bance?

Podstatou této identifikační otázky bylo zjistit, jak dlouhý je zaměstnanecký vztah respondentů s bankou. Nejvíce respondentů spadá do skupiny, jejíž délka zaměstnaneckého vztahu je 3-5 let. 15 z respondentů uvedlo, že v bance pracují déle než 5 let a ve většině případů se jedná o již zmíněné senior zaměstnance na své pozici. 6 zaměstnanců je v bance zaměstnáno 1-2 roky a posledních 5 respondentů pracuje v bance teprve prvním rokem.

Graf 5.21 Jak dlouho pracujete v bance?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 22 Na jaké pracovní pozici pracujete?

Poslední z identifikačních otázek se týkala pracovní pozice, na které respondent pracuje. V grafu 5. 23 je znázorněno procentuální složení odpovídajících dle pozice, na které pracují. Z grafu je patrné, že dotazníkového šetření se účastnilo nejvíce analytiků a klientských poradců, kterých bylo konkrétně 8. 26% odpovědí provedlo zaměstnanci pracující na pozicích úvěrový a osobní bankéř. Komerčních bankéřů odeslalo dotazník celkem 5 a akviziční bankéři celkem 4. Dalších 14% odpovědí, tvořili odpovědi od office asistentů a manažerů pobočky. K analýze napomohli také odpovědi dvou bankéřů pro svobodná povolání.

Graf 5.22 Na jaké pracovní pozici pracujete?



Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření poukázaly na určité nedostatky ve stávajícím procesu výběru a adaptace zaměstnanců a na základě těchto výsledků budou navržena vhodná opatření na zlepšení těchto procesů.

Prvních devět otázek v dotazníku bylo zaměřeno na proces výběru zaměstnanců a jejich cílem bylo zjistit spokojenost zaměstnanců s tímto procesem. Hned z první otázky vyplynulo, že respondenti se o volné pracovní pozici dozvěděli od svých známých nebo rodiny a nebo z internetu. Žádný jiný zdroj uveden nebyl, což byl pro mě ukazatel k navržení jednoho z doporučení. Negativní odpovědi se objevovaly u otázky, která směřovala na obsah inzerátu pracovní pozice, zda jsou informace v něm uvedené dostačující k pochopení pracovní náplně. Tyto záporné odpovědi mě vedly k dalšímu z mých doporučení. Kromě odpovědí na otázky týkající se délky a náročnosti výběrového řízení, se v dotazníku už záporné odpovědi téměř

neobjevovaly. Z toho tedy vyplývá, že až na pár drobností, na které se prostřednictvím svých návrhů budu snažit upozornit, jsou zaměstnanci s procesem výběru docela spokojeni.

Zbýlých 11 otázek je věnováno procesu adaptace. V organizaci velmi dbají na sociální adaptaci, což také můžeme vyčíst z odpovědí na tyto otázky. Respondenti byli velmi spokojeni s chováním ostatních zaměstnanců v rámci adaptace a také s přístupem k nim. Pár respondentů bylo nespokojeno s dodržováním adaptačního plánu. Uvedli, že se měnily termíny školení, tato skutečnost je však bohužel neovlivnitelná. Z toho důvodu také uváděli záporné odpovědi u průběhu adaptace. Co se týká hodnocení adaptačního procesu, ať už průběžného nebo závěrečného, všechny probíhají pouze krátkým vzájemným rozhovorem. Toto mě vedlo k navržení hodnotící formuláře. Poslední z otázek byla na zaměřena na samostatnost zaměstnance pro proces adaptace. U této otázky 13 respondentů zmínilo, že po skončení adaptačního procesu nebyli schopni úplně samostatně pracovat. Jednalo se především o analytiku a klientské poradce.

6 Návrhy a doporučení

Tato kapitola je věnována návrhům na zlepšení procesů výběr a adaptace v bance AB, vycházejících z výsledků, které vyplynuly z dotazníkového šetření, rozhovoru s personalistou a také z vlastního pozorování výběrového řízení.

Volné pracovní místo se může vyskytnout kdykoli a kolikrát i z náhlého odchodu zaměstnance velmi rychle a nečekaně. Snahou každé organizace je pak volné místo co nejrychleji obsadit nejvhodnějším kandidátem, který by byl schopen se v co nejkratší době adaptovat a fungovat samostatně. Z toho důvodu je velmi důležitý mít jak proces výběru, tak proces adaptace dobře propracovaný a odpovědné osoby za tyto procesy v tomto ohledu dostatečně vzdělané. Jak je nám všem známo, nic dnes není zadarmo, a třeba právě inzerce volné pracovní pozice nebo výběrové řízení nejsou zrovna nejlevnější záležitostí, což je taky jeden z důvodů proč těmto procesům věnovat pozornost, aby nedocházelo ke zbytečným ztrátám.

Z dotazníkového šetření mi vyplývá, že stávající zaměstnanci jsou s těmito procesy alespoň v určité míře spokojeni, s něčím víc s něčím naopak méně. Z toho důvodu se pokusím navrhnout pár doporučení, které by mohla vést ke zvýšení této spokojenosti zaměstnanců, ale také ke zkvalitnění těchto procesů v bance.

Návrhy pro proces výběru zaměstnanců

Z osobní účasti na výběrovém řízení, z rozhovoru s personalistou a také z analýzy dotazníkového šetření mě napadly tyto návrhy na zlepšení procesu výběru. Konkrétně se jedná o detailnější popis pracovní pozice, online dotazník pro uchazeče, využití sociálních sítí, účast na veletrzích pracovních příležitostí a hodnotící formulář pro výběrové řízení.

Detailnější popis pracovní pozice

Jedním z doporučení, které vyplývá z odpovědí z dotazníků, kdy téměř polovina respondentů uvedla, že jim informace nebyly dostačující k pochopení pracovní pozice, je zlepšení popisu pracovní pozice v inzerátu. Zejména by šlo o detailnější popis náplně práce pro danou pozici, čím konkrétně se bude zaměstnanec zabývat. Tento detailnější popis se netýká všech pozic v bance, doporučila bych ho pro pozice analytiků, komerčních bankéřů a bankéřů pro svobodná povolání.

Online dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Jednou z otázek při rozhovoru s personalistou byla, jaké dokumenty vyžadují od uchazečů při inzerci volného místa na internetu. Odpovědí byl životopis a v některých případech motivační dopis. Dnes už mnoho organizací pro usnadnění roztržďení uchazečů využívá tzv. Online dotazník, ve kterém jsou uchazečům položeny otázky většinou doplňující informace, které jsou obsaženy v životopise uchazeče. Odpovědi na tyto otázky pomohou zástupcům organizace zjistit více informací o uchazeči, rychleji a lépe je roztržďit a také se mohou na uchazeče lépe připravit na případné výběrové řízení. Další úlevou by bylo automatické zaslání zdvořilostní odpovědi, hned po vyplnění a odeslání dotazníku, která by přišla na uvedený e-mail. Odpověď by mohla mít tuto podobu: Velice si vážíme Vašeho zájmu o pracovní pozici. V případě, že Vám budeme moci nabídnout vhodné uplatnění v rámci naší organizace, budeme Vás kontaktovat nejpozději do 14 dnů. Navržený online dotazník pro uchazeče je součástí přílohy č. 8.

Využití sociálních sítí

Počet uživatelů sociálních sítí neustále stoupá a jsou tedy i jedním z prostředků, které v dnešní době začínají tvořit most mezi uchazeči o zaměstnání a zaměstnavateli. Těchto sítí existuje několik, mezi nejznámější patří Facebook, Twitter a LinkedIn, který je zaměřením nejvíce profesionální a soustředí se přímo na byznys. Jelikož se v bance k těmto sociálním sítím moc nepřiklání a snaží se držet svých zajetých a osvědčených postupů při získávání a výběru zaměstnanců, bylo by dalším z mých návrhů právě použití sociální sítě LinkedIn, která by sloužila k usnadnění procesů získávání a následnému výběru zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno, tato síť funguje na profesionální úrovni a využívá ji drtivá většina především vysoce vzdělaných lidí, a o ty je právě v bance zájem a jsou vyhledáváni. Uživatelský profil na LinkedInu vypadá podobně jako životopis. Najdeme zde osobní údaje uchazeče, jeho pracovní zkušenosti, vzdělání, tudíž již samotný profil uchazeče nám alespoň z části napoví něco o uchazeči a na základě těchto informací ho můžou zástupci organizace oslovit s nabídkou práce a následně se domluvit na dalším postupu. V žádném případě by tato sociální síť nemohla nahradit osobní setkání uchazeče s personalistou či jinou odpovědnou osobou z organizace, pouze by to mohlo usnadnit vyhledávání potenciálních zaměstnanců do banky a podstatnou informací je také to, že veškeré služby jsou na této síti bezplatné.

Účast na veletrzích práce

Jelikož v bance při získávání nových pracovníků využívají jen metodu doporučení a inzerce na internetu, doporučila bych bance využívat i některou z dalších metod. Párkrát už zástupci banky uspořádali workshop pro studenty VŠB, a proto bych navrhla pokračovat v podobném duchu a to v účastech na veletrzích pracovních příležitostí. V březnu jsem se zúčastnila největšího veletrhu pracovních příležitostí „Career Days“, kde se představila drtivá většina velkých bank působících na českém trhu, s výjimkou banky AB, která tuto možnost nevyužívá. Dle mého názoru by tato účast byla přínosem pro banku. Návštěvnost těchto veletrhů se každoročně zvyšuje a dle mého názoru je banka jednou z organizací, která je hlavně pro absolventy ekonomických škol dobrým startem pro budoucí povolání. Jak sama mohu v bance vidět, pracuje zde poměrně dost mladých lidí, kteří se do banky dostali hned po studiích.

Hodnotící formulář pro výběrové řízení

Při účasti na výběrovém řízení jsem si všimla, že každý z hodnotitelů měl u sebe pár čistých papírů, na které si v průběhu dělali poznámky a na jejich základě uchazeče na závěr oznámkovali a seřadili je od nejlepšího k nejhoršímu. Pro usnadnění, zefektivnění a zabránění tomu, že si hodnotitel u každého z uchazečů poznačí rozdílné a nesrovnatelné informace, bych doporučila vytvořit jednotný hodnotící formulář pro výběrové řízení viz příloha č. 6.

Návrhy pro proces adaptace zaměstnanců

Stejně jako u procesu výběru zaměstnanců bych na základě vlastního pozorování, rozhovoru s personalistou a analýzy dotazníkového šetření, navrhla tato dvě doporučení: Formulář pro zhodnocení adaptačního procesu, vytvoření adaptačního plánu pro office asistenty a přidělení buddyho – kolegy novým zaměstnancům.

Formulář pro zhodnocení adaptačního procesu

Jelikož z odpovědí v dotazníku vyplynulo, že když už dojde k závěrečnému zhodnocení adaptačního procesu, tak pouze krátkým rozhovorem mezi nadřízeným a zaměstnancem. Prvotně bych určitě doporučila provádět průběžná hodnocení adaptace na každé z pracovních pozic. Průběžné hodnocení by probíhalo formou rozhovoru, který tak může zabránit například náhlým odchodům ještě ve zkušební době, nedorozuměním a dalším

důležitým aspektům. Pro závěrečné a celkové zhodnocení tohoto procesu bych volila formulář, který by se lišil akorát v činnostech dle pracovních pozic. Podoba tohoto formuláře je znázorněna v příloze č. 7. Tento hodnotící formulář by mohl být nápomocný pro organizaci i do budoucna, odpovědné osoby za adaptační proces by se tak třeba mohly vyvarovat chybám, kterých se dopustili při adaptaci u předchozího zaměstnance nebo vyzdvihnout naopak klady, kterých se při adaptaci držet a postupovat dle nich.

Vytvoření adaptačního plánu pro office asistenty

Pro tuto pozici v bance nemají vytvořený adaptační plán, jak vyplynulo z odpovědí v dotazníkú a také z rozhovoru s personalistou. Vytvoření tohoto plánu určitě ulehčí situaci jak novým zaměstnancům, kteří na tuto pozici nastupují, jelikož se budou moci podívat, kdy a jaké školení budou absolvovat, tak i zástupcům organizace, kteří tento proces adaptace mají na starost, mohou tento plán využít jako podklad pro harmonogram adaptace. V příloze č. 9 je navržen adaptační plán pro office asistenty.

Buddy – kolega pro nové zaměstnance

Posledním mým návrhem je přidělit nově přichozím zaměstnancům, bez ohledu o jaký typ pracovní pozice se jedná, kolegu tzv. buddyho, který bude připraven novému zaměstnanci v běžném životě firmy kdykoli pomoci. Toto doporučení je navrženo na základě odpovědí respondentů na poslední otázku z dotazníku, která byla zaměřena na schopnost pracovat samostatně po ukončení adaptačního procesu. 13 z nich uvedlo, že si nebyli vůbec jisti, zda dokážou práci vykonávat sami a proto si myslím, že by takového kolegu po dobu adaptace uvítali. Na místo buddyho bych doporučila nejlépe senior zaměstnance, které jsem již v průběhu diplomové práce zmiňovala a kteří mají za svou odpracovanou dobu nejvíce zkušeností na dané pracovní pozici, které by mohli nováčkům předat a usnadnit jim tak pracovní i sociální adaptaci. Na každé z pracovních pozic v bance je senior zaměstnanec určen. Samozřejmě by za tuto činnost navíc buddymu náležela jistá odměna. Nikoho bych však do této práce nenutila a tedy v případě, kdy by tento senior zaměstnanec tuto pozici odmítal nechal bych to na dobrovolnících z banky. V bance AB velmi dbají na sociální adaptaci, a tudíž si myslím, že by se s obsazením této pozice neměl být sebemenší problém.

7 Závěr

Vybrat kvalitního a zodpovědného zaměstnance, který bude pro organizaci jistým přínosem a bude prostřednictvím jeho výkonnosti zvyšovat konkurenceschopnost organizace, je snahou a snem každé z organizací. Z tohoto důvodu je potřeba procesům výběru, jemu předcházejícímu procesu získávání a také procesu adaptace věnovat v organizaci určitou pozornost a vyvarovat se možným chybám, které se dají těmito dobře propracovanými procesy eliminovat.

Cílem této diplomové práce bylo na základě analýzy popsat procesy výběru a adaptace zaměstnanců a v případě zjištění nedostatků navrhnout doporučení, která povedou ke zkvalitnění a zlepšení těchto procesů.

V teoreticko-metodické části diplomové práce byly na základně odborné literatury teoreticky vymezeny pojmy lidské zdroje, lidský kapitál a lidský potenciál. Na tyto pojmy navazovala charakteristika termínu řízení lidských zdrojů, plánování lidských zdrojů a jejich zabezpečování. Dále jsem charakterizovala proces získávání zaměstnanců, jaké zdroje a metody lze využít. Po procesu získávání zaměstnanců následuje proces výběru zaměstnanců, kde jsem se zaměřila popis celého procesu od předvýběru až po nástup zaměstnance. Posledním tématem v teoretické části diplomové práce je proces adaptace, v rámci něhož jsem blíže specifikovala adaptační program, formy adaptace, adaptační plán a metody adaptace.

V aplikačně-ověřovací části byla představena banka AB, předmět činnosti banky, sponzoring a její organizační struktura. Charakteristika procesů výběru a adaptace v bance AB byla popsána na základě teoretických poznatků získaných z odborné literatury a také z poskytnutých interních materiálů banky. K samotné charakteristice těchto procesů mi pomohl i polostrukturovaný rozhovor, který jsem vedla s personalistou banky. Na samotnou spokojenost s procesy výběru a adaptace jsem se tázala stávajících zaměstnanců banky AB, konkrétně 47 zaměstnanců z pobočky na Severní Moravě. K analýze mi dále pomohla osobní účast na výběrovém řízení na pozici klientského poradce, které se konalo na pobočce v Ostravě. Tato analýza mi pomohla k odhalení jistých nedostatků u procesů výběru a adaptace zaměstnanců v bance, které vyplynuly z odpovědí respondentů. Pro proces výběru zaměstnanců jsem navrhla detailnější zpracování popisu některých pracovních pozic, vytvoření online dotazníku pro uchazeče, účastnit se veletrhu pracovních příležitostí,

využívání sociálních sítí a hodnotící formulář pro výběrové řízení. Pro proces adaptace bych doporučila tři návrhy a to zavést formulář pro zhodnocení adaptačního procesu, vytvořit adaptační plán pro office asistenty a novým zaměstnancům přidělit tzv. buddyho kolegu.

Návrhy byly zpracovány tak, aby byly pro organizaci přínosem.

Seznam zdrojů

Knižní publikace

- 1 ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- 2 ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 3 ARNOLD, J., SILVESTER, J. aj. *Psychologie práce*. Brno: ComputerPress, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- 4 ASWATHAPPA, K. *Human Resource management*. 5. vyd. McGraw-Hill Education Private Limited, 2010. ISBN 978- 0-07-066020-5
- 5 BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. aj. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 80-85943-57-3
- 6 BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- 7 BYARS, Lloyd L. and Leslie W. RUE. *Human Resource Management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-735-3055-7.
- 8 DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
- 9 DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9
- 10 FOOT, Margaret, Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002, 462 p. ISBN 80-722-6515-6.
- 11 HOLUBOVÁ, Václava a kol. *Nový akademický slovník cizích slov A-Ž*. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1351-2.
- 12 HORVÁTHOVÁ, P. a kol. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: SOET, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
- 13 HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: ComputerPress, 2007. ISBN 978-80-25406-98-4.

- 14 KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. 2001: *Řízení lidských zdrojů*. Praha. C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- 15 KOCIÁNOVÁ, Renáta. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- 16 KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4.vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978- 80-247-3823-9.
- 17 KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 18 MATHIS, Robert a John Harold JACKSON. *Human Resource Management*. 12. vyd. Mason: South – western, 2008. ISBN 978-0-324-54275-2.
- 19 STÝBLO, Jiří., Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.
- 20 ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personality*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- 21 VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN – 978-80-247-3651-8.

Elektronické a ostatní zdroje

- 22 Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. Dubna 2006, zákoník práce. Dostupné z:
<http://www.mpsv.cz/files/clanky/2919/262-2006.pdf>
- 23 Interní materiály banky
- 24 Internetové stránky banky
- 25 Intranet banky

Seznam zkratek

AC – Assessment centrum

ČNB- Česká národní banka

HR – Lidské zdroje

ICT – Informační a komunikační technologie

IQ– Inteligenční kvocient

PO - Požární ochrana

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

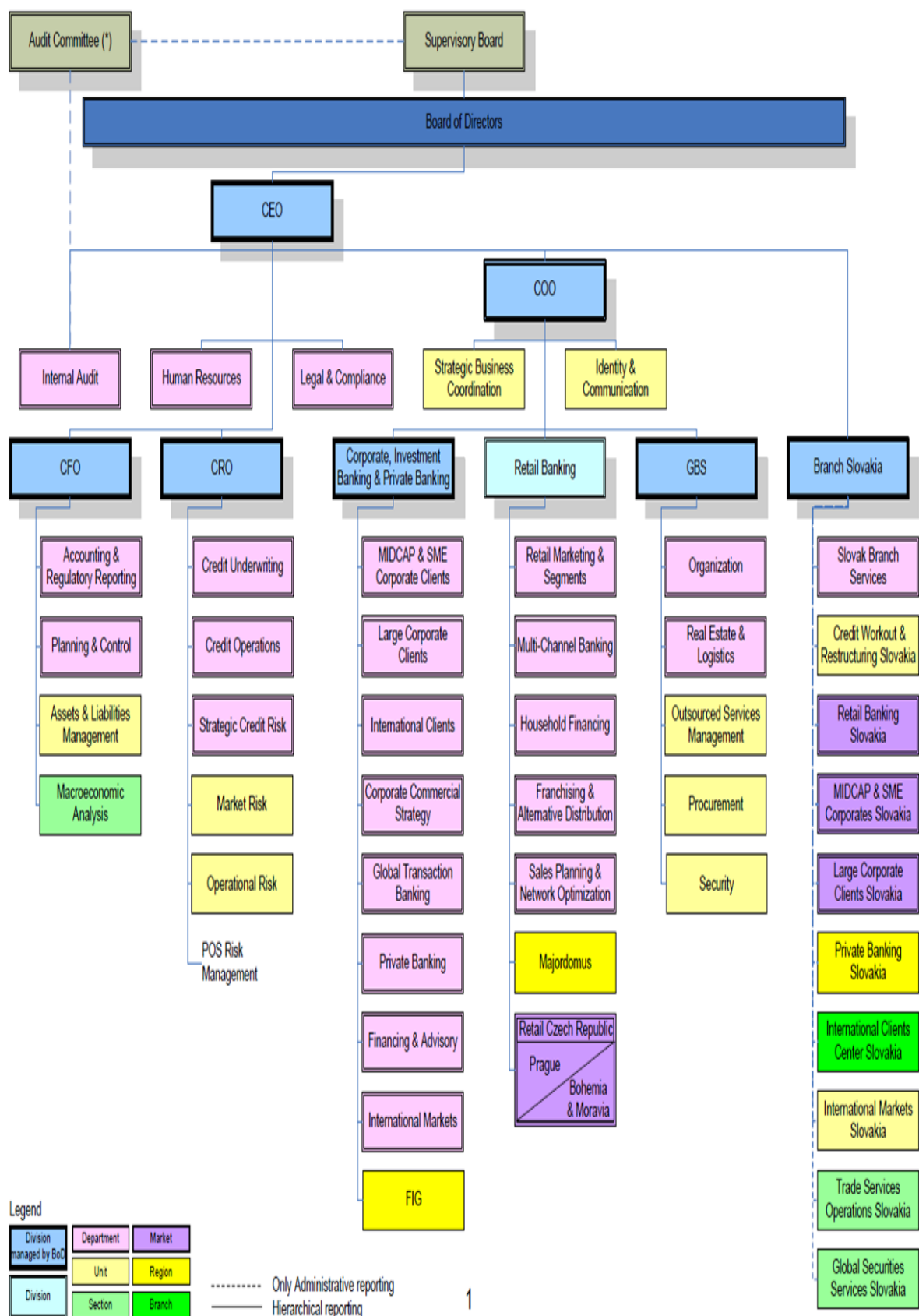
V Ostravě dne 21. 4. 2016

Barbora Běhová
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Organizační struktura banky AB
- Příloha č. 2 Nástupní tabulka pro nového zaměstnance
- Příloha č. 3 Adaptační karta pro pozici klientského poradce
- Příloha č. 4 Dotazník pro zaměstnance banky
- Příloha č. 5 Seznam otázek z rozhovoru s personalistou banky
- Příloha č. 6 Navržený hodnotící formulář pro výběr zaměstnanců
- Příloha č. 7 Navržený formulář pro zhodnocení adaptačního procesu
- Příloha č. 8 Navržený online dotazník pro uchazeče
- Příloha č. 9 Navržený adaptační plán pro office asistenty
- Příloha č. 10 Kontingenční tabulky k otázkám

Příloha č. 1 Organizační struktura banky AB



Příloha č. 2**Nástupní tabulka pro nového zaměstnance**

NOVÝ ZAMĚSTNANEC	
Datum nástupu	
Příjmení, Jméno, Titul	
Datum narození	
Místo narození (město, země)	
Rodné číslo CZ bez lomítka	
Státní příslušnost	
Rodinný stav	
Adresa trvalého bydliště dle občanského průkazu	
Ulice	
Číslo/Číslo	
Obec	
PSČ	
Stát	
Zdravotní pojišťovna CZ - Název a kód	
Bank. spojení - Číslo účtu a kód banky	
E-mail soukromý	
Telefon soukromý	
Pokud je trvalé bydliště SK	
rodné číslo SK (bez lomítka)	
číslo pasu	
Zdravotní pojišťovna SK - Název a kód	
Adresa přechodného bydliště v CZ	
PRACOVNÍ POMĚR	
Číslo a Název Pobočky / Útvaru	
Pracovní pozice	
Úvazek hod. / týden	
Doba neurčitá	
Doba určitá - do (datum)	
Mzda Kč	
Nadřízený	
Dohoda o odpovědnosti za schodek	ano / ne
Certifikát ČNB	nemá - přihlásit / má - číslo (poslat kopii)
ESG role / útvar	
E5 číslo	
Výjimka nákladového střediska	

Příloha č. 3

Adaptační karta pro pozici clientského poradce

KLIENTSKÝ PORADCE

Příloha č. 3 Adaptační karta pro pozici clientského poradce

	ŠKOLENÍ	PRAXE NA POBOČCE
1. měsíc	1. Welcome meeting 1 den	<input type="checkbox"/> Seznámení se s chodem pobočky – „kolečko“ na pobočce.
	2. Bankovní minimum 1 den	<input type="checkbox"/> Seznámení se s očekáváním od dané pozice, včetně MBO systému
	3. Transakce a Účty (4 dny) test splněn na:	<input type="checkbox"/> Seznámení se s prostředím intranetu. VOP, prod. katalogy, předpisy, ..
	4. Pokladny	<input type="checkbox"/> Absolvování povinných e-learningových kurzů*
	5. Podpisové vzory	<input type="checkbox"/> Obsluha pokladny ve spolupráci se zkušeným kolegou (min. 5 dní)
	6. Bankovky, os. doklady a šeky	<input type="checkbox"/> Následch prodejních rozhovorů u zkušených kolegů (min. 3), samostatná příprava na jednání. Vyzkoušení si založení produktu v systému ESG.
	Dosažená úroveň za 1. měsíc po nástupu: poradce se orientuje v prostředí UCB, zná očekávání od své pozice – prodejní plány i pravidla Compliance, aj. Dokáže vyřešit servisní požadavky a nabídnout klientovi vhodný produkt v oblasti platebního styku. Zná potřebné předpisy, dokáže správně identifikovat klienta, zvládá pokladnu (uzávěrky, aud.)	
	Hodnocení manažera:	
	Datum/Podpis:	
2. měsíc	1. Investice a Depozita (3dny) test splněn na:	
	2. Úvěry (2 dny) test splněn na:	
	3. Tel. + Prodejní dovednosti 1 + 2 dny	
	4. UCBP 1 den	
	Dosažená úroveň za 2. měsíc po nástupu: Poradce je schopen vyřešit servisní požadavky a nabídnout klientovi adekvátní komplexní nabídku napřít produkty UCB. Zná procesy zakládání jednotlivých procesů.	Požadované mín. prodaje: <input type="checkbox"/> 6x balíček <input type="checkbox"/> 2x KK/KTK <input type="checkbox"/> 2x penzijní připojištění/ pravidelné investice <input type="checkbox"/> 2x Presto (2x min. 100 000,- Kč)
	Hodnocení manažera:	Datum/Podpis:

KLIENTSKÝ PORADCE

KOMENTÁŘ TRENERA: (komentář trenérů ze souboru „Hodnocení účastníků“, který bude vždy po skončení „Prodejních dovedností“ zaslán nadřízenému email)			
potřeba zlepšit	splňuje očekávání	přepĺňuje očekávání	Komentář:
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
DALŠÍ PLÁN ROZVOJE:			
V rámci ukončení adaptačního procesu manažer nastaví další plán rozvoje v aplikaci HR Plus.			

Datum:

Podpis zaměstnance:
Podpis manažera:

Příloha č. 4 Dotazník pro zaměstnance banky

Dobrý den,

jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia na Ekonomické fakultě Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava, oboru Management. Ve Vaší společnosti zpracovávám svou diplomovou práci na téma „Redefinice procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci“, a proto si Vás dovoluji oslovit s prosbou o vyplnění tohoto anonymního dotazníku. Tento dotazník je pouze součástí průzkumu procesů výběru a adaptace ve Vaší organizaci a výsledky budou sloužit k případným návrhům na zlepšení těchto procesů.

Při vyplňování dotazníku vyberte prosím vždy jednu odpověď, pokud u otázky není psáno jinak.

Předem děkuji za Vaši ochotu poskytnout názor a za Váš čas.

Bc. Barbora Bechová

1. Odkud jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici?

- ☐ Úřad práce
- ☐ Personální agentura
- ☐ Rodina, známí
- ☐ Internet
- ☐ Inzerce v novinách
- ☐ Jiné:

2. Byly pro Vás informace uvedené na inzerátu dostačující k pochopení pracovní pozice?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne, co Vám scházelo?

3. Za jak dlouho jste dostal/a od zástupců organizace zpětnou vazbu s pozváním k výběrovému řízení?

- ☐ Do týdne
- ☐ Do 14 dnů
- ☐ Do měsíce
- ☐ Jiné:

4. Jakou formou probíhalo Vaše výběrové řízení?

- ☐ Rozhovor (interview)
- ☐ Assessment centrum
- ☐ Jiné:

5. Jaké další metody byly součástí Vašeho výběrového řízení? (Můžete vybrat více možností)

- ☐ Test odborných znalostí
- ☐ Jazykový test
- ☐ Zátěžové úlohy
- ☐ Psychologický test
- ☐ Matematicko-logický test

6. Kdo byl přítomen u Vašeho výběrového řízení? (Můžete vybrat více možností)

- ☐ Personalista
- ☐ Nadřízený
- ☐ Senior zaměstnanec
- ☐ Jiné:

7. Jak byste ohodnotily průběh výběrového řízení? (Ohodnoťte prosím na stupnici 1-5, kdy 1 je nejlepší a 5 nejhorší)

Organizace výběrového řízení	1	2	3	4	5
Připravenost výběrové komise	1	2	3	4	5
Atmosféra	1	2	3	4	5
Délka výběrového řízení	1	2	3	4	5
Náročnost výběrového řízení	1	2	3	4	5

8. Byly Vám při výběrovém řízení poskytnuty veškeré informace o pracovní pozici?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne, co Vám scházelo?

9. Bylo pro Vás výběrové řízení náročné?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne

- ☐ Rozhodně ne

10. Byl/a jste při nástupu do zaměstnání dostatečně seznámen/a s pracovní náplní a povinnostmi?

- ☐ Rozhodně ano
☐ Spíše ano
☐ Spíše ne
☐ Rozhodně ne

11. Byl/a jste při nástupu seznámen/a s ostatními zaměstnanci banky?

- ☐ Rozhodně ano
☐ Spíše ano
☐ Spíše ne
☐ Rozhodně ne

12. Obdržel/a jste adaptační plán?

- ☐ Ano
☐ Ne

13. Postupovali jste při adaptaci podle adaptačního plánu?

- ☐ Rozhodně ano
☐ Spíše ano
☐ Spíše ne
☐ Rozhodně ne

14. Absolvoval/a jste všechny školení uvedená ve Vaší adaptační kartě?

- ☐ Rozhodně ano
☐ Spíše ano
☐ Spíše ne
☐ Rozhodně ne

15. Myslíte si, že Vám byla věnována dostatečná pozornost v rámci adaptačního procesu?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

16. Jak byste ohodnotil/a průběh adaptace? (Ohodnoťte prosím na stupnici 1-5, kdy 1 je nejlepší a 5 nejhorší)

Organizace adaptačního procesu	1	2	3	4	5
Chování ostatních zaměstnanců	1	2	3	4	5
Zpracování adaptačního plánu	1	2	3	4	5
Přínos školení	1	2	3	4	5

17. Probíhalo průběžné hodnocení v rámci adaptace?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

18. Došlo na konci adaptačního procesu k jeho závěrečnému zhodnocení, jestli ano uveďte prosím jakým způsobem?

- ☐ Ano, jakým způsobem?
- ☐ Ne

19. Byl jste spokojen s průběhem adaptace?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne, z jakého důvodu?

20. Byl/a jste schopný/á vykonávat pracovní činnost po adaptačním procesu samostatně?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

21. Jak dlouho v bance pracujete?

- ☐ méně než 1 rok
- ☐ 1-2 roky
- ☐ 3-5 let
- ☐ 5 a více let

22. Na jaké pracovní pozici pracujete?

.....

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

Příloha č. 5 Otázky z rozhovoru s personalistou banky

1. Jaké jsou pracovní pozice zaměstnanců?
2. Kdo je odpovědný za popis a specifikaci pracovních pozic?
3. Míváte hodně náhlých odchodů zaměstnanců?
4. Kdo rozhoduje o tom, zda na volné místo přijmout někoho dalšího nebo místo zrušit?
5. Které metody získávání zaměstnanců preferujete a využíváte?
6. Preferujete získávání zaměstnanců z vnitřních nebo vnějších zdrojů?
7. Jaké metody výběru zaměstnanců a na jaké pozice využíváte?
8. Jaká je lhůta pro zaslání zpětné vazby uchazečům o zaměstnání?
9. Jakou formou informujete uchazeče o pozvání na výběrové řízení?
10. Jak probíhá předvýběr uchazečů?
11. Kdo je za tento předvýběr odpovědný?
12. Na základě čeho probíhá třídění uchazečů?
13. Jaké dokumenty při inzerci na internetu od uchazečů vyžadujete?
14. Vyplňují uchazeči online dotazníky při odpovědi na inzerát?
15. Jaký typ rozhovoru využíváte?
16. Probíhá příprava hodnotitelů na pohovor?
17. Jak byste popsal jednotlivé kroky výběru zaměstnanců?
18. Kolik kol výběrového řízení musí uchazeč absolvovat?
19. Kdo je přítomen u výběrového řízení?
20. Jaká je lhůta pro oznámení výsledků všem uchazečům?
21. Poskytujete novému zaměstnanci při nástupu orientační (adaptační balíček)?
22. Máte vytvořeny adaptační plány pro všechny pozice?
23. Je dodržována účast na všech školeních, která jsou uvedena v adaptačních kartách zaměstnanců?
24. Provádíte průběžné hodnocení adaptačního procesu?
25. Probíhá závěrečné hodnocení adaptačního procesu mezi nadřazeným a novým zaměstnancem?

Příloha č. 6 Hodnoticí formulář pro výběr zaměstnanců

Hodnoticí formulář při výběru zaměstnanců Pracovní pozice:				
Jméno a příjmení uchazeče: Datum:				
Kritérium	Stupeň hodnocení			
Splnění požadavků pro danou pozici				
• Vzdělání	1	2	3	4
• Pracovní zkušenosti	1	2	3	4
• Další:	1	2	3	4
Komunikační dovednosti	1	2	3	4
Odborné znalosti	1	2	3	4
Předpoklady pro zvládání stresových úloh	1	2	3	4
Předpoklady pro týmovou spolupráci	1	2	3	4
Hodnocení ukázky práce:				
Celkové hodnocení:				
Pořadí uchazeče:				

Příloha č. 7 Navržený formulář pro zhodnocení adaptačního procesu

Formulář pro vyhodnocení adaptačního procesu	
Jméno a příjmení:	
Pracovní pozice:	
Odpovědná osoba:	
Doba zácviku:	

Popis činností	Termín splnění	Hodnocení

Celkové vyhodnocení	
Doporučený další rozvoj	
Vyjádření zaměstnance	

Vyjádření odpovědné osoby	
----------------------------------	--

Podpis zaměstnance:	
Podpis odpovědné osoby:	
Podpis nadřízeného:	
Datum:	

Příloha č. 8 Online dotazník pro uchazeče

DOTAZNÍK UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ

Ucházím se o pozici:

Jméno a příjmení, titul:

Datum narození:

Mobilní telefon:

E-mail:

Adresa trvalého bydliště:

Vzdělání

Stupeň	Název školy	Obor	Datum ukončení, typ zkoušky
Vyučen			
Středoškolské			
Vyšší odborné			
Vysokoškolské			

Specializační kurzy a jiná osvědčení:

Jazyky

Jazyk	Úroveň

Řidičské dovednosti

Řidičský průkaz skupiny:

Praxe v řízení automobilu:

Počítačové dovednosti:

	Úroveň
MS Office	
Internet	
Další	

Pracovní zkušenosti

	Zaměstnavatel	Popis pracovní činnosti	Trvání od/do
1.			
2.			
3.			
4.			

Kdo o Vás může podat reference (uveďte jméno a kontakt):

Jaké máte špatné vlastnosti a co děláte pro jejich odstranění?

Jaké máte naopak přednosti?

Co považujete za největší úspěch ve Vašem současném zaměstnání?

Jaké jsou Vaše záliby?.....

Z jakého důvodu se zajímáte o tuto pozici?

Vaše představa o finančním ohodnocení:.....

Kdy můžete nastoupit?.....

Další podstatné informace, které chcete uvést:

.....
.....
.....

Příloha č. 9 Adaptační plán – office asistent

Pobočka: Datum nástupu:	Jméno zaměstnance: Jméno manažera:
--	---

	ŠKOLENÍ	Práce na pobočce
1. měsíc	Welcome meeting Školení BOZP a PO 1 den	Seznámení se s chodem pobočky a s ostatními zaměstnanci – „kolečko“ na pobočce. Obdržení pracovních pomůcek (notebook, přístupová hesla, kancelářské pomůcky, atd.)
	Bankovní minimum Školení IT 1 den	Seznámení se s očekáváním od dané pozice, včetně jejich cílů a stanovení povinností. Obsluha bankovních zařízení (kopírování, scanování)
	Transakce a Účty 2 dny	Seznámení se s intranetem banky včetně všech aplikací.
	Podpisové vzory 1 den	Absolvování povinných e-learningových školení (Praní špinavých peněz, apod.)
	Doklady a šeky 1 den	Vyzkoušení si založení produktu v systému banky.
2. měsíc a 3. měsíc	Telefonní dovednosti 1 den	2. měsíc Samostatná administrativní činnost za pomoci Senior zaměstnance
	Úvěry 2 dny	
	Komunikační dovednosti 1 den	3. měsíc Samostatná administrativní činnost (samostatné plnění všech pracovních úkolů) Ukončení adaptačního plánu.

Hodnocení 1. měsíce: Hodnocení 2. a 3. měsíce: Hodnotitel:

Příloha č. 10 Kontingenční tabulky k otázkám č. 1, 2, 4, 6, 9, 12, 14, 17, 19, 20.

Příloha č. 10 Kontingenční tabulky k otázkám č. 1, 2, 4, 6, 9, 12, 14, 17, 19, 20.

Otázka č. 1	os. bankéř	klie. poradce	sv. povolání	akv. bankéř	úvě. bankéř	kom. bankéř	off. asistent	analytik	manažer
Úřad práce	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pers. agentura	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rodina, známí	4	4	2	2	4	0	2	4	3
Internet	2	4	0	2	2	5	1	2	0
Inzerce v tisku	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiné	0	0	0	0	0	0	0	2	0

Otázka č. 1	Méně než rok	1-2 roky	3-5 let	5a více let
Úřad práce	0	0	0	0
Pers. agentura	0	0	0	0
Rodina, známí	2	3	9	7
Internet	3	3	8	8
Inzerce v tisku	0	0	0	0
Jiné	0	0	2	0

Otázka č. 2	os. bankéř	klie. poradce	sv. povolání	akv. bankéř	úvě. bankéř	kom. bankéř	off. asistent	analytik	manažer
Rozhodně ano	1	2	0	1	1	0	0	0	0
Spíše ano	5	6	0	2	4	1	3	2	3
Spíše ne	0	0	0	1	1	3	0	4	0
Rozhodně ne	0	0	2	0	0	1	0	2	0

Otázka č. 2	Méně než rok	1-2 roky	3-5 let	5a více let
Rozhodně ano	0	0	3	2
Spíše ano	3	4	15	4
Spíše ne	2	1	0	6
Rozhodně ne	0	1	1	3

Otázka č. 4	os. bankéř	klie. poradce	sv. povolání	akv. bankéř	úvě. bankéř	kom. bankéř	off. asistent	analytik	manažer
AC	2	3	0	0	0	0	0	8	2
Rozhovor	4	5	2	1	4	4	3	0	0
Jiné	0	0	0	3	2	1	0	0	1

Otázka č. 4	Méně než rok	1-2 roky	3-5 let	5a více let
AC	2	3	8	2
Rozhovor	3	2	11	7
Jiné	0	1	0	6

Otázka č. 6	os. bankéř	klie. poradce	sv. povolání	akv. bankéř	úvě. bankéř	kom. bankéř	off. asistent	analytik	manažer
Personalista	6	5	2	3	5	2	3	8	3
Nadřazený	6	8	2	4	6	5	3	8	3
Senior zaměstnanec	2	0	0	0	0	0	0	8	0
Jiné	0	3	0	1	1	3	0	0	0

Otázka č. 9	os. bankéř	klie. poradce	sv. povolání	akv. bankéř	úvě. bankéř	kom. bankéř	off. asistent	analytik	manažer
Rozhodně ano	0	0	0	0	0	0	0	8	1
Spíše ano	5	6	0	2	2	2	3	0	2
Spíše ne	1	2	2	2	4	3	0	0	0
Rozhodně ne	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otázka č. 9	Méně než rok	1-2 roky	3-5 let	5a více let					
Rozhodně ano	2	3	2	2					
Spíše ano	2	2	13	5					
Spíše ne	1	1	4	8					
Rozhodně ne	0	0	0	0					

Otázka č. 12	os. bankéř	klie. poradce	sv. povolání	akv. bankéř	úvě. bankéř	kom. bankéř	off. asistent	analytik	manažer
Ano	6	8	2	4	6	5	0	8	3
Ne	0	0	0	0	0	0	3	0	0
Otázka č. 12	Méně než rok	1-2 roky	3-5 let	5a více let					
Ano	5	6	18	13					
Ne	0	0	1	2					

Otázka č. 14	os. bankéř	klie. poradce	sv. povolání	akv. bankéř	úvě. bankéř	kom. bankéř	off. asistent	analytik	manažer
Rozhodně ano	3	4	1	0	3	4	3	7	2
Spíše ano	3	4	1	4	3	1	0	1	1
Spíše ne	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rozhodně ne	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otázka č. 14	Méně než rok	1-2 roky	3-5 let	5a více let					
Rozhodně ano	5	5	10	7					
Spíše ano	0	1	9	8					
Spíše ne	0	0	0	0					
Rozhodně ne	0	0	0	0					

Otázka č. 17	os. bankéř	klie. poradce	sv. povolání	akv. bankéř	úvě. bankéř	kom. bankéř	off. asistent	analytik	manažer
Ano	3	4	2	3	4	3	0	8	3
Ne	3	4	0	1	2	2	3	0	0
Otázka č. 17	Méně než rok	1-2 roky	3-5 let	5a více let					
Ano	10	5	5	7					
Ne	0	3	4	8					

Otázka č. 19	os. bankéř	klie. poradce	sv. povolání	akv. bankéř	úvě. bankéř	kom. bankéř	off. asistent	analytik	manažer
Rozhodně ano	0	0	0	0	0	0	0	4	3
Spíše ano	5	6	2	4	4	3	0	4	0
Spíše ne	1	2	0	0	2	2	3	0	0
Rozhodně ne	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otázka č. 19	Méně než rok	1-2 roky	3-5 let	5a více let					
Rozhodně ano	3	2	2	0					
Spíše ano	2	4	10	12					
Spíše ne	0	0	7	3					
Rozhodně ne	0	0	0	0					

Otázka č. 20	os. bankéř	klie. poradce	sv. povolání	akv. bankéř	úvě. bankéř	kom. bankéř	off. asistent	analytik	manažer
Rozhodně ano	0	0	0	0	1	0	0	4	3
Spíše ano	3	4	1	4	4	3	1	4	0
Spíše ne	3	4	1	0	1	2	2	0	0
Rozhodně ne	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otázka č. 20	Méně než rok	1-2 roky	3-5 let	5a více let					
Rozhodně ano	4	2	2	0					
Spíše ano	1	4	14	5					
Spíše ne	0	0	3	10					
Rozhodně ne	0	0	0	0					